

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS MONITORIADO A
TRAVÉS DE UN BALANCED SCORECARD PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA
DE APIO**

CASO: REPAGRIMAN CIA. LTDA.

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL**

ANGEL ANTONY ARCOS AREVALO

ANDREA VANESSA VASCO AGUILAR

DIRECTOR: ING. IVÁN RUEDA FIERRO

QUITO, SEPTIEMBRE 2011

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Iván Rueda

INFORMANTES:

Ing. Paúl Idrobo

Ing. Juan Carlos Piñuela

DEDICATORIAS

A mis padres, por ser mi guía y pilar fundamental de mi vida

A mis hermanos por su cariño y apoyo

A Christian mi amigo y enamorado, por su amor incondicional y por el apoyo que siempre me ha brindado.

Andrea Vasco

A mí querido padre por su valiosa guía y su apoyo incondicional durante toda mi vida.

A mí querida madre por su amor, cuidado y preocupación constante de mi vida

A mis queridas(os) hermanas y hermanos que siempre han estado ahí para ayudarme

Antony Arcos

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por todas las bendiciones que nos ha dado a lo largo de nuestra vida.

A nuestros familiares y amigos por apoyarnos a lo largo de nuestra tesis.

A REPAGRIMAN CIA. LDA. Por darnos toda la apertura para poder realizar el presente trabajo.

A CORPORACIÓN FAVORITA, por la información proporcionada para nuestra tesis.

A nuestro Director de Disertación e Informantes por el apoyo y guía proporcionada durante el desarrollo del presente trabajo.

Andrea Vasco y Antony Arcos

INDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANÁLISIS INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL, 2

1.1 ANTECEDENTES, 2

1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO, 4

1.2.1 Entorno Socio – Económico, 4

1.2.2 Entorno Político – Legal, 9

1.2.3 Entorno Cultural, 15

1.2.4 Entorno Tecnológico, 31

1.2.5 Entorno ambiental, 43

1.3 FACTORES MOTIVACIONALES, 46

1.3.1 Misión, 47

1.3.2 Visión, 48

1.3.3 Objetivos de la institución, 50

1.3.4 Incentivos y Recompensas, 54

1.4 ANÁLISIS DE CAPACIDAD, 55

1.4.1 Estructura Organizacional, 55

1.4.2 Recursos Humanos, 63

1.4.3 Recursos Físicos, 64

1.4.4 Recursos Financieros, 70

1.4.5 Gestión de Procesos, 71

2 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, 81

2.1 DEFINICIÓN DE PROCESO, 81

2.1.1 Jerarquía del proceso, 83

2.1.2 Responsables del Proceso, 83

2.2	DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS, 84
2.2.1	¿Que son los diagramas de flujo?, 84
2.2.2	Técnicas de Diagramación, 84
2.2.3	Símbolos utilizados, 85
2.3	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN, 87
2.3.1	Determinación de las diferentes áreas de la empresa, 87
2.4	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS ACTUALES, 87
2.4.1	Diagramas de flujo de los diferentes procesos, 91
2.4.2	Levantamiento de Tiempos, 94
2.4.3	Levantamiento de Costos, 94
2.4.4	Resumen del costo total por proceso, 101
2.5	ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO, 101
2.5.1	Resumen de actividades por proceso, 105
2.6	IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA POR PROCESO, 106
3	MEJORAMIENTO DE PROCESOS Y PLANES DE MEJORA, 111
3.1	IMPORTANCIA DEL MEJORAMIENTO DE PROCESOS, 111
3.2	DISEÑO DE PROCESOS MEJORADOS, 112
3.2.1	Mapa de procesos propuesto, 112
3.2.2	Detalle de los procesos mejorados, 115
3.2.3	Manual de procesos, 129
3.2.4	Planes de mejora, 130
4	INDICADORES DE GESTIÓN Y DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD, 131
4.1	DEFINICIÓN DEL BALANCED SCORECARD (BSC), 131
4.2	BENEFICIOS DEL BALANCED SCORECARD, 133
4.3	PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD, 134
4.3.1	Perspectiva Financiera, 135
4.3.2	Perspectiva de Clientes, 139
4.3.3	Perspectiva de Procesos Internos, 141
4.3.4	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, 143
4.4	METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD, 147
4.5	DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD, 150

- 4.5.1 Definición de la Misión – Visión, 150
- 4.5.2 Revisión de los Objetivos Estratégicos, 151
- 4.5.3 Indicadores de Gestión por Procesos, 154
- 4.5.4 Identificación los Factores Críticos de Éxito (FCE), 158
- 4.5.5 Identificación de Dimensiones de la gestión, 159
- 4.5.6 Determinación del Estado, Umbral y Rango de gestión, 160
- 4.5.7 Priorización de Indicadores por perspectivas, 162
- 4.5.8 Vinculación de los indicadores del Balanced ScoreCard con su estrategia, 166
- 4.5.9 Diseño del BSC, 167
- 4.5.10 Correlación entre indicadores del BSC, 169
- 4.5.11 Establecimiento del plan de acción para obtención de información, 173

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 174

BIBLIOGRAFIA, 180

ANEXOS, 182

RESUMEN EJECUTIVO

La Gestión por procesos se puede aplicar en cualquier rama o negocio que se desee como factor fundamental de un mejor control y desempeño de la empresa.

Considerando lo anteriormente dicho, se escogió a la empresa REPAGRIMAN CIA. LTDA del sector agrícola para desarrollar y proponer un modelo de control a través de un Balanced ScoreCard, para lo cual se ha dividido en 4 partes dicho estudio.

En el primer capítulo se comenzó por analizar los diferentes entornos de la empresa para determinar oportunidades y amenazas en su sector. Posteriormente se revisó y analizó sus factores motivacionales, así como la capacidad de todos sus recursos con el afán de determinar sus fortalezas y debilidades.

En el segundo capítulo se comenzó por levantar un inventario de todos los procesos existentes en la empresa los cuales se diagramó a cada uno de ellos mediante flujogramas para posteriormente medir el tiempo de cada una de sus actividades y también sus costos más representativos. Con todos los datos obtenidos anteriormente se realizó el análisis de valor agregado, basado en sus tres pilares fundamentales, los cuales nos ayudaron a identificar oportunidades de mejoras en cada proceso actual de la empresa.

En el tercer capítulo se procedió a determinar y proponer las mejoras para la empresa tales como un mapa de procesos acorde a las necesidades actuales de la misma, creación del manual de procesos en el cual se encuentran los procesos actuales mejorados y creados, creación de instructivos y diseño de documentos de control. Además se propuso planes de mejora que no tienen alcance en los flujogramas, pero que ayudarían a un mejor desenvolvimiento y funcionamiento de los procesos.

En el cuarto capítulo se recopiló y analizó los indicadores de todos los procesos, los cuales mediante una priorización de los mismos, se logró determinar los indicadores más influyentes para el logro de objetivos estratégicos de la empresa los cuales son la base del diseño del Balanced ScoreCard, el cual es una herramienta de monitoreo y que también facilitará la comunicación y entendimiento de los objetivos de la empresa.

INTRODUCCIÓN

El sector agropecuario del Ecuador enfrenta nuevos y más complejos desafíos ya que éste es uno de los sectores más representativos de la economía del país.

El proceso de globalización de la economía impone a cada país la necesidad de la especialización y mejoramiento continuo en aquellas producciones que le permitan una inserción estable al comercio mundial. Dentro de este marco, LA GESTION POR PROCESOS da un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de la compañía sus necesidades y sus expectativas, siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio, mejorando los procesos de la empresa.

Por medio de la identificación de los procesos que intervienen en la determinación del nivel de servicio de una empresa, se puede establecer parámetros de mejoramiento y control.

Sin embargo una adecuada gestión por procesos no resuelve por sí misma los problemas de una organización, pero sí la estructura, de tal manera que todos los esfuerzos estén encaminados en principio a la satisfacción de los requerimientos y necesidades del cliente y finalmente a la obtención de una rentabilidad social y/o financiera, según sea el caso.

El diseño y mejoramiento de procesos monitoreado a través de un Balanced ScoreCard, es una metodología de gestión que aún no se desarrolla e implanta comúnmente en las organizaciones medianas y pequeñas en nuestro país, pero que a nivel mundial su práctica es ya una actividad innata de la misma.

Lo que se busca a través de un Sistema de Gestión basada en procesos monitoreado a través de un BSC, es ayudar a la empresa a mejorar sus niveles de productividad y competitividad, constituyéndose en una herramienta estratégica para la implementación de procesos de desarrollo organizacional y de mejoramiento continuo.

El potencial de un Sistema de Gestión basada en procesos, monitoreado a través de un Balanced ScoreCard a nivel de mejoramiento organizacional es tan importante que sirve de base para certificaciones de calidad nacionales e internacionales de varias empresas en el Ecuador. Certificaciones que a la Compañía le gustaría algún día tener.

1 ANÁLISIS INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL

1.1 ANTECEDENTES

REPAGRIMAN es una Compañía Limitada de reciente formación (Noviembre/2007), pero con experiencia individual de tres generaciones por más de 50 años en el cultivo de Apio (*Apium graveolens* L.), y otras hortalizas de ciclo corto, así como también plantas aromáticas y medicinales.

Los orígenes de la empresa se remontan a mediados de la década de los 50, con Ángel María Arcos y María Josefina Cabezas, quienes inician la actividad agrícola en pequeña escala y con una agricultura artesanal orientada a atender las necesidades de los mercados populares.

Con el pasar del tiempo y gracias a los esfuerzos de salir adelante y a la continuidad de la oferta del producto se presenta la oportunidad y se convierten en únicos proveedores de Apio de la “Corporación Favorita C.A” que también iniciaban sus actividades; actualmente la cadena de supermercados más grande en el Ecuador.

El terreno que se utilizaba para esta actividad comenzó con una extensión de aproximadamente 2000m²

Ya en una segunda etapa, en la década del noventa se realizan importantes innovaciones tecnológicas, nuevas variedades, mecanización del cultivo, nuevos sistemas de siembra, implantación por riego por aspersión y goteo, optimización en el uso de tierras agrícolas, fertirrigación, construcción de reservorio, invernaderos y manejo en general del cultivo, es decir la agricultura artesanal se convirtió en agroindustria moderna a mediana escala.

Paralelamente a esto se incrementa la demanda y las exigencias del mercado se incrementan sustancialmente exigiendo estándares de calidad equivalentes a los de exportación para cualquier mercado de países desarrollados. Consecuentemente fue necesario incrementar el área del cultivo llegando en la actualidad a contar con 10 hectáreas de las cuales el 60% están dedicados al cultivo.

Al existir una mayor demanda del producto y posteriormente una mayor capacidad de producción, el personal comenzó a incrementar también, lo que provocó la generación de nuevos puestos de trabajo para el área de producción, post cosecha y comercialización. Además ha sido necesario capacitar al personal para aplicar con eficiencia las nuevas innovaciones.

Actualmente REPAGRIMAN es uno de los 4 proveedores de apio que posee el Supermaxi.

1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.2.1 Entorno Socio – Económico

Las condiciones del entorno económico condicionan sus rendimientos actuales y futuros de las empresas y viceversa.

“En realidad, la reciente historia del país muestra que el precio del petróleo no resuelve los problemas por sí solo mientras persista la extrema dependencia que el Ecuador tiene respecto de esos ingresos. Otro de los elementos que ha sustentado en los últimos años la economía nacional son las remesas enviadas desde el exterior por los emigrantes, pero a raíz de la crisis mundial que empezó a fines de 2008 esa situación cambió de manera radical. Al perder sus puestos, a los emigrantes no les queda más que vender sus propiedades y, en consecuencia, no solo dejan de enviar remesas sino que muchos empiezan a pensar en volver al país para buscar trabajo, lo cual agudizará más los problemas económicos y sociales del país, pues recientes cifras muestran que en este año se han perdido al menos 84 000 empleos.”¹

“Problemas serios de empleo van a afectar en el 2010 sobre todo a las empresas más grandes, conllevando a que la economía ecuatoriana se deteriore poco a poco. Trae a colación que el socialismo no ha funcionado en el País ni funcionará en ningún lado; ha caído, debido a su imposibilidad de eficiencia, al no existir precios libres, libre mercado, libre emprendimiento, así como la posibilidad de generar más y mejores empresas y a la vez productos, al igual que por la no existencia de los incentivos para mejorar los procesos productivos.”²

Al enfocarse en el sector agrícola, el cual mayoritariamente son negocios y/o empresas familiares las cuales son llevadas de una manera artesanal y son pequeñas en cuanto a capital de inversión, volumen de producción y a su personal que las conforman. La otra parte son empresas que han sabido adaptarse

¹ EL COMERCIO (2009). *Preocupante situación económica*. Ecuador.

² C. MOLINA. (2009). *Ecuador va a tener problemas serios de empleo en el 2010*. El Financiero. Edición 814.

a nuevos cambios, investigar y evolucionar, tecnificando su forma de producir y administrar.

El Desarrollo Rural, Económico, Social y Ambiental depende en gran medida, de que se opte por un sector agropecuario eficiente, rentable y competitivo. La Agricultura con conocimiento de las innovaciones permite obtener cosechas abundantes en menor superficie y a menor costo. La Agroindustria fundamentada en las bases de la productividad es una gran generadora de puestos de trabajo y de divisas.

El Agroturismo, orientado correctamente, mediante el enriquecimiento cultural, se convierte en una magnífica fuente de ingresos.

Estos tres frentes pueden emprenderse protegiendo el ecosistema y beneficiando la economía, no solo de los propietarios de la tierra, sino que en una reacción en cadena dinamiza la economía y el comercio municipal y nacional.

A continuación se expone la participación que la agricultura tiene en relación con el PIB del país.

Tabla 1: PIB/Agricultura

Ecuador: Relación del Producto Interno Bruto (PIB) Hortícola con el PIB Agrícola y el PIB Nacional en el período 2000 - 2005

Periodo	PIB NACIONAL	Tasa de Crecimiento	PIB Agrícola	Tasa de Crecimiento	PIB Hortícola	Tasa de Crecimiento
	(Millones USD)		(Millones USD)		(Millones USD)	
2000	15,934		1,700		80	
2001	21,024	31.9%	1,900	11.8%	138	72.5%
2002	24,311	15.6%	2,200	15.8%	184	33.3%
2003	26,745	10.0%	2,100	-4.5%	199	8.2%
2004	30,300	13.3%	2,200	4.8%	221	11.1%
2005	31,700	4.6%	2,300	4.5%	228	3.2%
Promedio	25,002	15.1%	2,067	6.5%	175	25.6%

Fuente: Banco Central del Ecuador y Proyecto SICA-MAG

Elaboración: Coordinación Técnica del Consejo Consultivo Hortícola

Como se puede ver, en los primeros años de esta tabla, la tasa de crecimiento fue la mejor de todas, pero lo que hay que considerar que el año 2000 fue la transición de moneda de sucres a dólares, lo que dispara el indicador.

Hay que tener en cuenta también que la participación de Hortalizas en la Agricultura presenta una tendencia creciente, lo que significa que existen más productores o mayor productividad de los actuales.

Al enfocarse en la producción y participación de hortalizas en la provincia de Pichincha, tanto a nivel regional (Sierra) como a nivel nacional y basándose en datos obtenidos del Banco Central (ANEXO 1), Pichincha cuenta con un 9.91% de participación a nivel regional y con el 8.35% a nivel nacional, ubicándolo en 5to lugar a nivel regional y en 4to lugar a nivel nacional.

Lastimosamente estos datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador fueron elaborados con datos de hasta el 2005, y en la actualidad las participaciones de las provincias a variado.

Esta información fue expuesta por uno de los empleados de la empresa, refiriéndose específicamente de la producción de Apio en Ambato, Provincia de Tungurahua.

Al considerar el ámbito de las leyes que afectan a la agricultura, se tiene la reforma agraria que el actual Gobierno ha puesto en marcha.

“Las Constituciones de 1978 y de 1998 mediante el cumplimiento de la función social como justificación de la propiedad dejan entender que a los latifundistas no se les garantiza sus predios improductivos y especulativos. Además plantean una especial atención del Estado hacia la “pequeña propiedad agraria”. La protegerá, fomentará su acceso a los recursos productivos y al crédito, proscibirá el latifundio.”³

El sector agropecuario todavía representa alrededor del 23% de la población económicamente activa del Ecuador pero solamente contribuye con un 9% a la conformación del producto interno bruto del país. De hecho, la agricultura ecuatoriana está enfrentada a cambios tecnológicos significativos, originados en los procesos de integración creciente al mercado mundial, que no obstante generan impactos negativos en los aspectos económicos, sociales y ambientales: importación creciente de alimentos, falta de seguridad y soberanía alimentaria, pobreza rural, expansión de la frontera agrícola hacia ecosistemas frágiles, perjuicios ambientales, escasez de los recursos hídricos, erosión de los suelos y de la biodiversidad, migración masiva y desordenada hacia las ciudades o el extranjero, etc.⁴

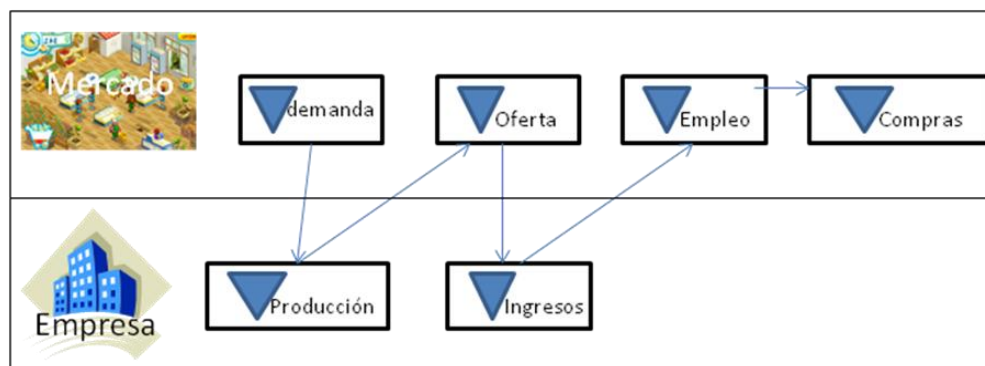
³ F.BRASSEL, S. HERRERA (2008). *¿Reforma agraria en el Ecuador?: Viejos temas, nuevos argumentos*. Quito. SIPAE. p.194

⁴ *Ibíd.* p. 187

“Las pocas ramas de la agricultura empresarial en las cuales los sistemas de producción permiten generar más empleo (floricultura, horticultura y bananos destinados a la exportación) provocan daños ambientales y no podrían seguir compitiendo en el mercado internacional si acaso hubiera un aumento de los salarios pagados a los trabajadores.”⁵

Al no haber mucha demanda, la oferta y por ende la producción se verá afectada provocando que existan excedentes que se perderán, afectando y disminuyendo los ingresos de la empresa que pagan los gastos que se tienen, estos no bajan se mantienen. Es ahí en donde una solución a corto plazo es recortar presupuestos (gastar menos) y uno de los rubros afectados es la mano de obra. Existirán despidos que afectarán a los ingresos de esa familia, lo que limitará la capacidad de compra y por ende a la demanda de otros productos para lo cual sucederá lo mismo. Todo esto se resumirá en el siguiente gráfico.

Gráfico 1: El efecto de la demanda en la economía



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Vasco – Antony Arcos

⁵ Ibídem. p.188

Debido a que económicamente Ecuador no es un país estable, en cuanto exista un alza en el petróleo, los insumos subirán. Esto es una amenaza para REPAGRIMAN ya que muchos de los insumos que ocupa para la producción de Apio son derivados del petróleo.

Igualmente si el costo de vida sube, habrá una menor cantidad de demanda en el Apio debido a que este producto no es de primera necesidad y hay hortalizas que pueden sustituir el mismo.

1.2.2 Entorno Político – Legal

Cada país acoge su propio sistema interno de gobierno, políticas y leyes, determina también cómo hará tratos con otras naciones. A ello se agrega, que cada país tiene su propio estilo de gobiernos, de cómo promulgan y ponen en función leyes que pueden en determinadas situaciones afectar o beneficiar el comportamiento empresarial.⁶

El Entorno Político – Legal, se encuentra estrechamente enlazado con el entorno social. Generalmente las leyes se aprueban como resultado de las presiones y los problemas sociales.

⁶ EL ERGONOMISTA (2009). [<http://www.elergonomista.com/3ab09.html>]. *Entorno de la empresa*.

- Ambiente político

Las actitudes y las acciones de los legisladores y líderes políticos y gubernamentales cambian con el flujo y reflujo de las demandas y creencias sociales.

El gobierno afecta prácticamente a todas las empresas y todos los aspectos de la vida. En lo referente a los negocios, desempeña dos papeles principales: los fomenta y los limita. Cabe también mencionar que el gobierno también es el mayor cliente, pues compra bienes y servicios.

Actualmente el Gobierno de Rafael Correa, incentiva el apoyo a los pequeños agricultores, dándoles incentivos a través de subsidios directos, indemnizaciones, legalización de tierras, etc.

En cuanto a los subsidios directos, se ha hecho la importación de urea, producto que se comercializa entre 28 y 32 dólares el saco y que el Ministerio entrega al agricultor a 10 dólares. Las importaciones de urea que están previstas para este año se realizarán con la participación directa de las propias organizaciones campesinas e indígenas, que serán las encargadas de la distribución. Sin embargo de la actuación oportuna del

Gobierno en la compra de urea, el volumen que importarán sigue siendo insuficiente ya que nuestro país es deficitario en fertilizantes.⁷

En lo que se refiere a las indemnizaciones a los agricultores por sus pérdidas, debido a diversos factores, entre ellos la fuerza de la naturaleza, se indicó que hay un equipo técnico el cual se encuentra trabajando en la evaluación de estos casos.⁸

El Gobierno busca llevar adelante el proyecto de legalización de tierras para centenares de agricultores en el país. El Ministro Espinel, aseguró el Gobierno aspira concluir con el 100% de la titularización, hasta la finalización del presente mandato.⁹

Actualmente el mejor subsidio que los agricultores deben recibir es la asistencia técnica y sobre todo un laboratorio de suelos, esos 2 elementos servirían para que los agricultores conozcan, en que suelo van a sembrar y que recursos necesitan. En la Actualidad existe urea subsidiada, pero lamentablemente muchos agricultores la utilizan sin conocer la cantidad que necesitan ni con que otros abonos o insumos deben mezclar, eso es debido a la falta de conocimiento en el tema.¹⁰

⁷ Cfr. EL NUEVO EMPRESARIO (2010). [http://www.elnuevoempresario.com/noticia_17774_ministro-de-agricultura-del-ecuador-defiende-politicas-de-incentivo-a-pequenos-productores-.php]. **Ministro de Agricultura del Ecuador defiende políticas de incentivo a pequeños productores.**

⁸ Ibídem

⁹ Ibídem

¹⁰ Cfr. G.MERO, (2010). [<http://www.eldiario.com.ec/noticias-manabi-ecuador/151092-sin-un-subsidio-la-agricultura-cada-vez-es-mas-dificil/>]. **Sin un subsidio la agricultura es cada vez más difícil.**

Debido a ésta necesidad, el ministro de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, Ramón Espinel, y el viceministro de Agricultura de la República Popular China, Zhang Taolin, firmaron el Memorando de Entendimiento de Cooperación Agrícola, cuyo objetivo es impulsar el apoyo técnico y económico bilateral, incrementar el comercio de productos agrícolas y fortalecer la participación en investigación científica y producción de la agricultura y ganadería.¹¹

El acuerdo al que se llegó es que la cooperación se ejecutará en áreas y acciones prioritarias que demanden las dos naciones: definir proyectos, intercambiar profesionales de investigación, cruzar información sobre políticas y leyes de agricultura, mercado y ciencia, capacitar a técnicos agrícolas, intercambiar recursos genéticos, elaborar el plan de cooperación y de trabajo.¹²

Este tratado ayudará a iniciar una cooperación bilateral, principalmente basada en tecnología y biotecnología, para desarrollar la agricultura familiar, que en el Ecuador registra un 85%. Dentro de los beneficios existentes se destaca la riqueza climática y la biodiversidad que poseen

¹¹ Cfr. MINISTERIO DE AGRICULTURA (2010). [http://www.elciudadano.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=12035:-agro-se-beneficia-con-acuerdo-entre-ministerios-de-agricultura-de-ecuador-y-china&catid=1:actualidad&Itemid=42]. *Agro se beneficia con acuerdo entre ministerios de agricultura de Ecuador y China*

¹² Ibídem

los dos países, lo que permitirá concretar un futuro brillante en esta cooperación bilateral.¹³

- Ambiente legal¹⁴

El otro papel del gobierno es restringir y regular los negocios.

Numerosas leyes y normas son necesarias, aunque muchas se vuelven obsoletas. Pero representan un ambiente complejo para todos los administradores. Los administradores perceptivos no sólo deben responder a las presiones sociales sino también necesitan prever y hacer frente a las políticas e incluso a las posibles presiones legales. Por lo tanto es evidente que no es una tarea fácil para ningún administrador.

Una de las leyes que intervienen en la agricultura es La Constitución, debido a que ésta pre escribe que las personas y las colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales, para lo cual el Estado deberá promover la soberanía alimentaria.

¹³ Ibídem

¹⁴ EL ERGONOMISTA (2009). Op. Cit

La Constitución de la República establece que el Estado normará el uso y acceso a la tierra que deberá cumplir la función social y ambiental, que un fondo nacional de tierra regulará el acceso equitativo de campesinos, el Estado regulará también el uso y manejo de agua de riego para la producción de alimentos bajo principios de equidad, eficiencia y sostenibilidad ambiental.¹⁵

En lo que se refiere a la Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria, ésta tiene como objetivo establecer los mecanismos mediante los cuales el Estado cumpla con su obligación de garantizar a las personas, comunidades y pueblos la autosuficiencia de alimentos sanos, nutritivos y culturalmente apropiados de forma permanente.¹⁶

Las normas que proceden de esta ley garantizan el respeto a los derechos de la naturaleza y manejo de los recursos naturales, en concordancia con los principios de sostenibilidad ambiental y las buenas prácticas de producción.¹⁷

Una de las leyes que también rigen a la agricultura es la Ley de Desarrollo Agrario, ésta ley tiene como objeto el fomento, desarrollo y protección integrales del sector agrario que garantice la alimentación de

¹⁵ Cfr. ASAMBLEA NACIONAL. (2009). [http://issuu.com/direccion.comunicacion/docs/ley_de_soberan_a_alimentaria]. *Ley de soberanía Alimentaria*.

¹⁶ *Ibíd.*

¹⁷ *Ibíd.*

todos los ecuatorianos con un manejo sustentable de los recursos naturales y el ecosistema.¹⁸

Dentro del entorno político legal una de las oportunidades más importantes que hay para REPAGRIMAN, son los convenios de capacitación que actualmente el Gobierno está implementando y las leyes que están a favor de la agricultura y su desarrollo.

Los subsidios directos y las ayudas que el Gobierno está dando a los pequeños productores son una amenaza para REPAGRIMAN debido a que los pequeños agricultores, quienes son competencia, sacan el producto por un costo menor al de REPAGRIMAN y esto es una amenaza potencial para la empresa.

1.2.3 Entorno Cultural

- Consumo de Apio:

El Apio es una hortaliza perteneciente a la familia de las Apiaceas antiguamente conocidas como Umbelíferas, igual que el perejil y el hinojo. Posee tallos estirados que forman una gruesa penca con hojas acunadas, llegando a medir entre 45 a 65 cm de altura cada planta.¹⁹

¹⁸ Cfr. INSTITUTO NACIONAL DE DESARROLLO AGRARIO (2004). [<http://www.inda.gov.ec/DOCS/agrario.pdf>]. *Ley de Desarrollo Agrario*

¹⁹ Cfr. FUNDACIÓN EROSKI. [<http://verduras.consumer.es/documentos/hortalizas/apio/intro.php>]. *Apio*

“El apio es una planta procedente del Mediterráneo, existiendo otros centros secundarios como el Cáucaso y la zona del Himalaya. Antiguamente ya era conocida en el antiguo Egipto. Su uso como hortaliza se desarrolló en la Edad Media y actualmente es consumido tanto en Europa como en América del Norte.”²⁰

“El nombre de la especie, *graveolens*, se lo dio Linneo por su olor (grave o pesado, como decían los antiguos), es por eso que su nombre científico es *Apium graveolens* y con lo cual se distinguen dos variedades botánicas: *Apium graveolens* var. *dulce* y *Apium graveolens* var. *Rapaceum*”²¹

- Apio *graveolens* Var. Dulce: Apio acostillado o de pencas, con largos peciolo gruesos y carnosos denominados pencas que constituyen su principal aprovechamiento. Este a su vez se divide en dos variedades (Amarillas y verdes)²²

Imagen 1: Apio



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Vasco – Antony Arcos

- Apio *Graveolens* Var. *Rapaceum*: Es el Apio-nabo o Apio-rábano, con peciolo poco desarrollados y huecos y con unas formaciones globosas en la base de la planta que incluyen tanto parte de

²⁰ J. MAROTO Y B. PASCUAL (1991). *El apio, técnicas de cultivo*. España. Mundi prensa. P. 11

²¹ Ibídem

²² Cfr. Ibídem. p. 17

hipocotíleo como de sistema radicular, constituyendo estos órganos su principal aprovechamiento.²³

Imagen 2: Apio



Fuente: Imágenes Internet
Elaborado por: Andrea Vasco – Antony Arcos

Al enfocarse en el mercado Ecuatoriano, la preferencia por el consumo de apio en sus inicios eran el Apio Graveolens Rapaceum, aunque fue poco el tiempo y consumo. Posteriormente paso el consumo al Apio Graveolens Var.Dulce de color amarillo el cual se mantuvo en el mercado unos años. Pero a inicios de 1996 las preferencias de consumo pasaron por el apio verde, lo cual se mantiene hasta la actualidad.

En la actualidad esa preferencia de consumo por la variedad verde se ha mantenido y ha crecido, permitiendo así desarrollar nuevas presentaciones de la misma variedad y que han ido igualmente ganando participación de mercado. Para sustentar y analizar lo dicho anteriormente

²³ Cfr. Ibídem. p.18

se tomarán datos estadísticos otorgados por la cadena más grande de supermercados del país y se la conoce actualmente como SUPERMAXI.

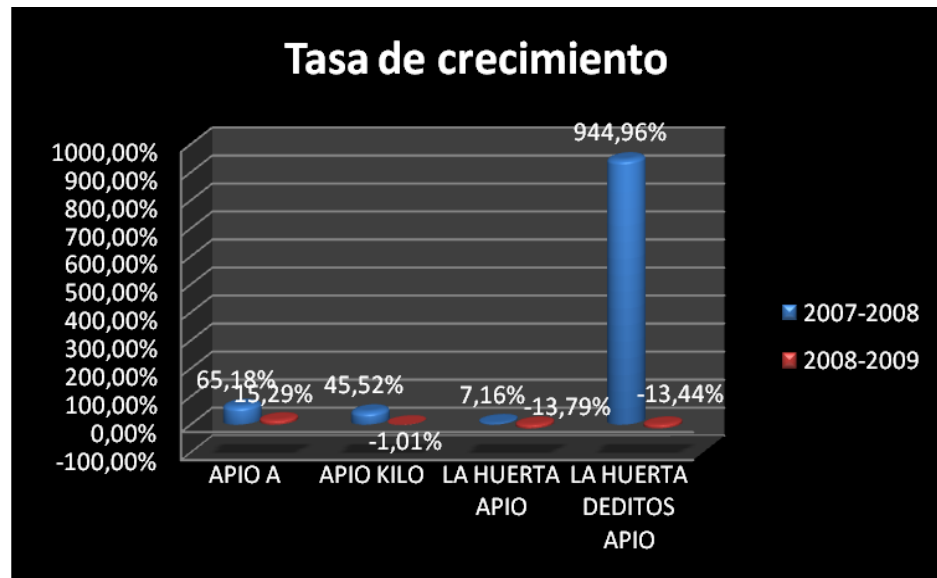
Tabla 2: Comparación de Ventas del 2007 al 2009

		2007	2008	2009
150386-APIO A	ATADO	91395	150963	17404
68989-APIO KILO	KILO	250773,601	364936,663	361264,67
7861000145879-LA HUERTA APIO	UNIDAD	237604	254610	21349
7861000150866-LA HUERTA DEDITOS APIO	350GR	13303	139011	12033
7861000222716-APIO EKONO	UNIDAD			5463
7862110630019-BONLEGUM DEDITOS APIO	BANDEJA			5719

Fuente: Supermaxi
Elaborado por: Supermaxi

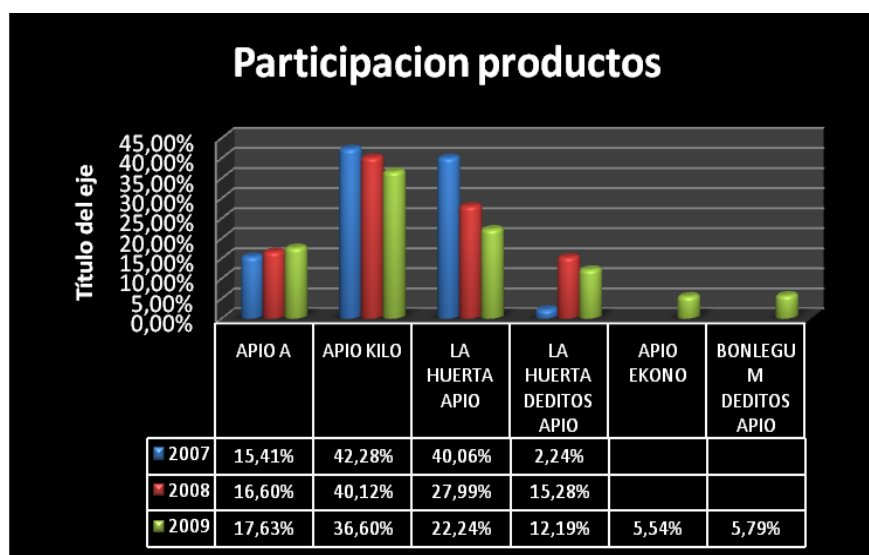
La tabla anterior detalla el consumo de compras de todas las presentaciones de Apio variedad verde en SUPERMAXI a nivel nacional. Para lo cual hay que tener claro que SUPERMAXI maneja presentaciones de Apio con marca y sin marca o al granel. En este cuadro los dos primeros son al granel y los demás son con marca.

Luego de analizar estos datos, se ha podido obtener los siguientes gráficos resumen del crecimiento y participación de estos productos a través de los tres años.

Gráfico 2: Tasa de crecimiento de las ventas del Supermaxi

Fuente: Supermaxi
 Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

En cuanto al crecimiento en ventas de cada producto a través de los años que tienen una relación directa con la demanda, en el periodo 2007-2008 todos los productos presentaron un crecimiento satisfactorio y uno muy satisfactorio (La huerta-deditos Apio). Situación que no sucedió de nuevo en el periodo 2008-2009 y más bien presenta un pequeño decrecimiento. Épocas donde ocurrió la crisis financiera mundial y alimentaria.

Gráfico 3: Participación de productos del Supermaxi del 2007 al 2009

Fuente: Supermaxi
Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

Al considerar el nivel de participación a través de los años, se puede ver que en todos los años el Apio Kilo es el producto de mayor demanda en estos supermercados seguido del Apio la Huerta y Apio Atado.

Hay que tener en cuenta que el Apio Atado tiene una tendencia a la alta, lo que no ocurre con el Apio Kilo, Apio la Huerta y La huerta deditos, debido al ingreso de un nuevo proveedor y producto en este mercado lo que modificó la participación de los productos para el 2009.

Cabe recalcar que la incursión de nuevas presentaciones se debe primero a mayor conocimiento del producto por lo cual ha desarrollado nuevos usos de los mismos.

“Muchos son los beneficios del consumo de apio en la salud ya que tiene un gran contenido en agua 92%, sólo 17 calorías, fibra, proteínas, glúcidos. Por sus propiedades diuréticas se le incluye en todas las dietas de adelgazamiento.”²⁴

El apio contiene:²⁵

- Vitaminas: C, A, E, B1, B2.
- Minerales: Sodio, Potasio, Calcio, Magnesio, Hierro, Azufre, fósforo y zinc
- Otros: Ftálica, ácido fólico, betacaroteno.

Propiedades - Beneficios. Recomendado para:

- Enormemente diurético: retención de líquidos, depurativo, laxante.
- Tranquilizante.
- Bueno para reducir colesterol.
- Bueno para reducir ácido úrico.

²⁴ CPM. (2005). [<http://www.euroresidentes.com/Alimentos/apio.htm>]. *Apio*

²⁵ *Ibíd*

- Ayuda a disminuir la hipertensión.
- Por su vitamina E como uno de los grandes antioxidantes aliados contra el cáncer.
- Contra Artrosis y reuma.
- Prevención de problemas cardiovasculares.²⁶
- Tendencia productos orgánicos y agroecológicos:

“Se los considera productos orgánicos a aquellos productos alimenticios (vegetales y animales) obtenidos sin el uso de sustancias químicas (pesticidas, herbicidas, fertilizantes sintéticos), ni el uso de OGM (organismos genéticamente modificados), y que tienen un reconocimiento por tal manejo.”²⁷

“Se los considera productos agroecológicos a aquellos que provienen de una agricultura que preserva los recursos naturales, no utiliza insumos externos peligrosos y provienen de sistemas de cultivo diversificados que respeta y fomenta la identidad cultural campesina.”²⁸

Aunque las diferencias entre estos dos productos continua siendo un debate a nivel nacional; y sin un reconocimiento legal de la producción agroecológica es difícil dar una posición oficial al respecto, además el

²⁶ Ibídem

²⁷ D.ORTIZ, M.FLORES (2008). *Consumo de productos orgánicos/agroecológicos en los hogares ecuatorianos*. Ecuador. El chasqui. p.26

²⁸ Ibídem.

objetivo de este análisis no es entrar en debate sobre la definiciones, si no el que si los conocen y los consumen.

“La agricultura orgánica moderna tiene apenas 40 años de haber sido redescubierta. Con los avances científicos de mitad del siglo XX en agronomía, fitopatología, química, entre otras; varios científicos europeos sentaron los preceptos de lo que hoy se conoce como agricultura orgánica. Sin embargo, muchos autores han llamado la atención sobre varias culturas milenarias que tenían en su agricultura prácticas orgánicas en sus cultivos.”²⁹

“En el Ecuador se incursiona en esta nueva rama de la agricultura a inicios de los 90, mediante proyectos impulsados por algunas ONG. A partir de ahí ha existido un crecimiento importante en cuanto a la superficie dedicada a la producción de alimentos agrícolas orgánicos como lo explica la siguiente tabla.”³⁰

Tabla 3: Superficie agrícola certificada y en transición en Ecuador (Estimados)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Superficie total certificada (ha)	11000	16377	24000	29752	36163,76	40211,43	46053,72
Superficie total en transición	ND	ND	ND	5501	5290,54	5950,07	5580,54
Total (ha)	11000	16400	24000	35252	41454,3	46161,5	51634,25
Crecimiento anual		49,1%	46,3%	46,88%	17,60%	11,30%	11,9%

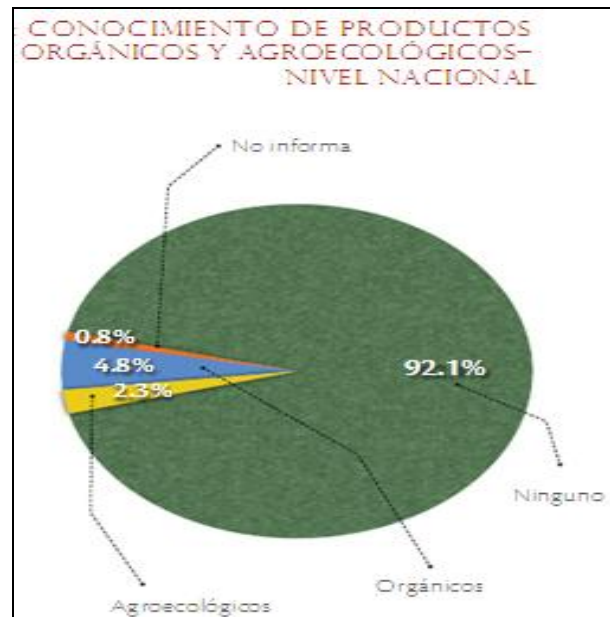
Fuente: VECO

Elaborado por: Andrea Vasco- Antony Arcos

Ahora para analizar la demanda de estos productos igualmente se usarán datos del estudio desarrollado por VECO en el año 2008, en donde se determina el grado de conocimiento y consumo a nivel nacional y por las principales ciudades como lo muestran los siguientes gráficos.

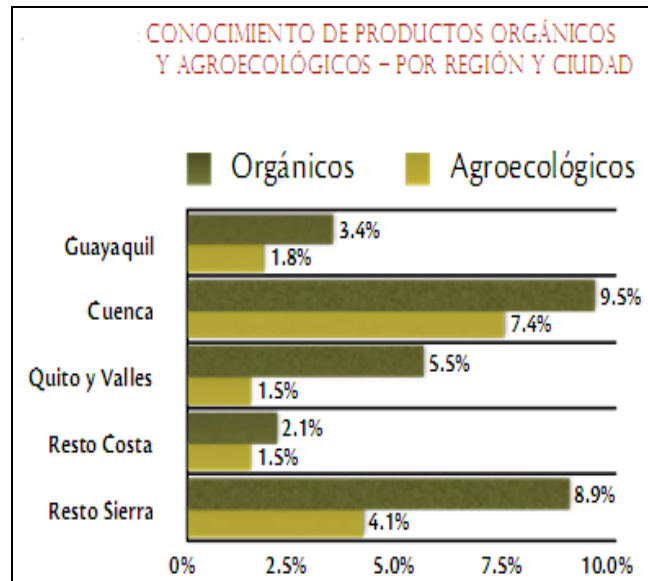
²⁹ Ibídem. p.14.

³⁰ Ibídem. p. 16

Gráfico 4:

Fuente: VECO

Elaborado por: Andrea Vasco- Antony Arcos

Gráfico 5:

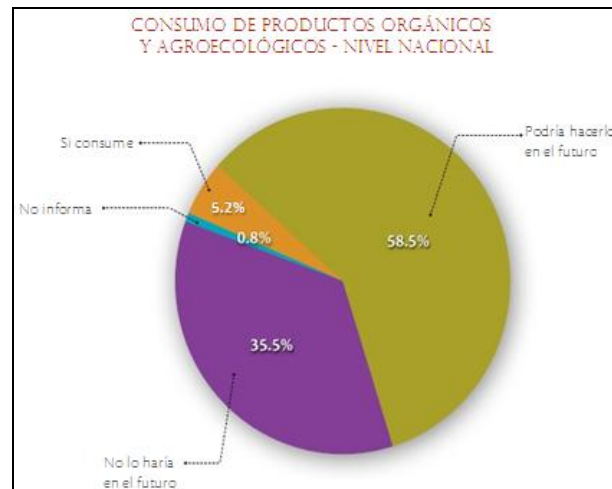
Fuente: VECO

Elaborado por: Andrea Vasco- Antony Arcos

Como se puede observa, en cuanto a nivel de conocimiento se tiene que tan solo el 4,8% y el 2,3% saben que son los productos orgánicos y

agroecológicos respectivamente. Y a nivel de ciudades como Cuenca es donde existe un mayor porcentaje de conocimiento de sus habitantes.

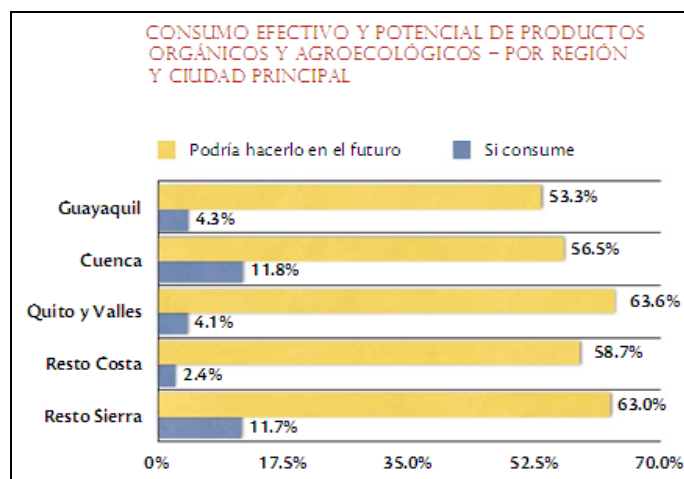
Gráfico 6:



Fuente: VECO

Elaborado por: Andrea Vasco- Antony Arcos

Gráfico 7:



Fuente: VECO

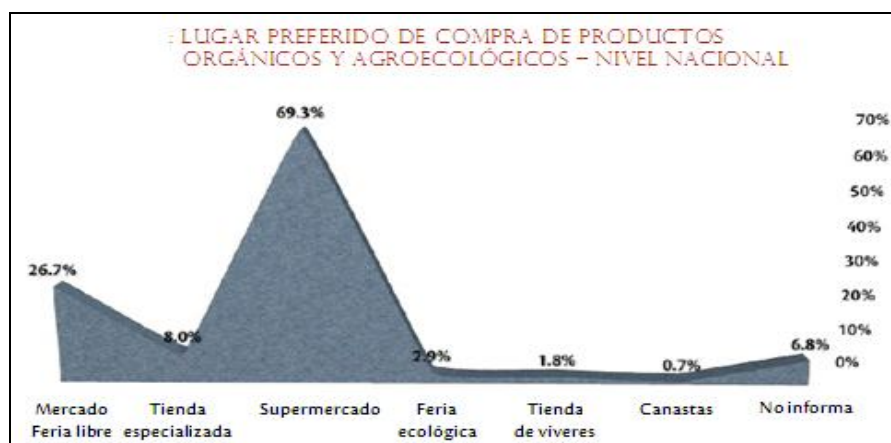
Elaborado por: Andrea Vasco- Antony Arcos

En cuanto al consumo se observa que de ese 4,8% y 2,3% conocedores de los productos orgánicos y agroecológicos, tan solo el 5,2% los consume siendo igualmente Cuenca la ciudad que más lo hace.

Por otro lado, se identifica una oportunidad de mercado con potenciales clientes, ya que la gran mayoría (58,5%) afirmó que los podría consumir en un futuro siendo Quito y los Valles quienes más lo harían, lo cual es un dato muy importante.

Al conocer ya el nivel de oferta y demanda de estos productos, lo siguiente a determinar es el lugar donde mayormente les gusta adquirir estos productos, para lo cual igualmente se tomarán los datos proporcionados por VECO en su publicación, los cuales se los puede ver a continuación:

Gráfico 8:



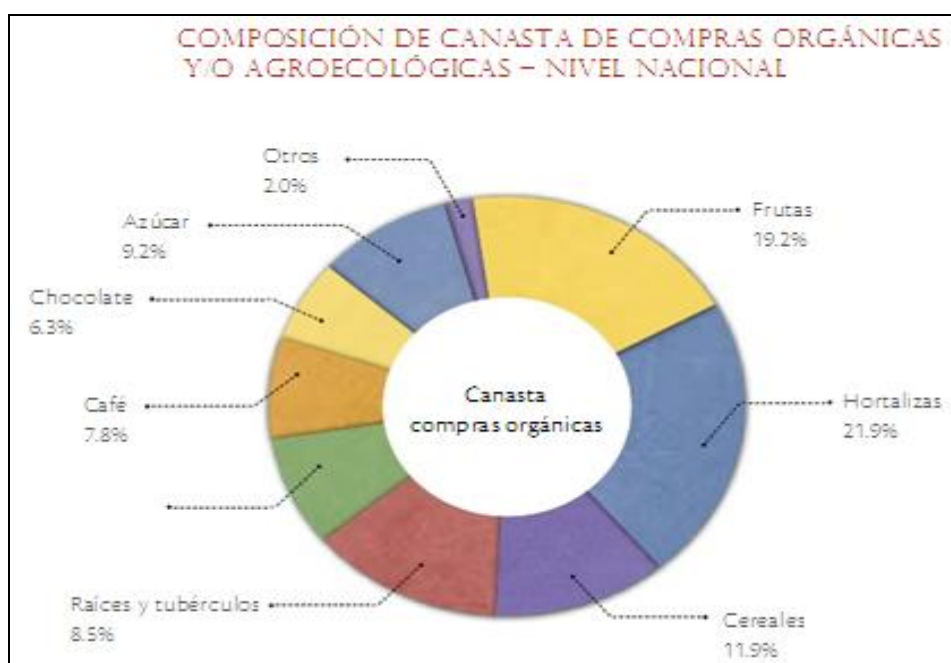
Fuente: VECO

Elaborado por: Andrea Vasco- Antony Arcos

Observando el gráfico, se tiene que mayoritariamente la plaza de preferencia de compra ocurre en los supermercados, seguido de las ferias libres y tiendas especializadas, para lo cual se identifica una nueva oportunidad de mercado.

En cuanto a los productos orgánicos que actualmente se ofrecen en el mercado se tiene:

Gráfico 9:



Fuente: VECO
Elaborado por: Andrea Vasco- Antony Arcos

En el gráfico se puede observar que las hortalizas (21,9%) es el rubro con mayor nivel de compra seguido de las frutas (19,2%) y cereales (11,9%), identificando una vez más una oportunidad de mercado y para determinar

qué productos son los que preferirían encontrar en el mercado pues se presenta la siguiente tabla.

Tabla 4:

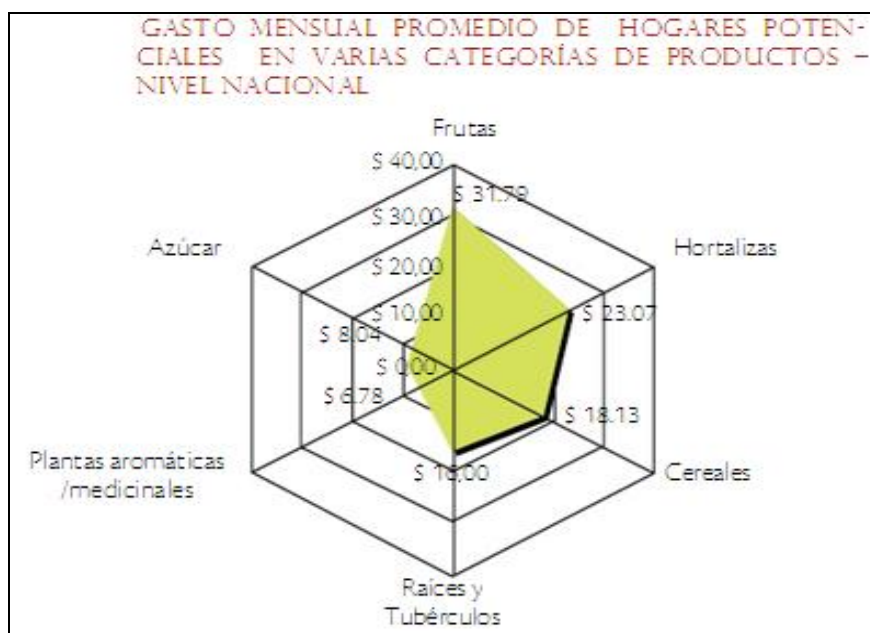
PRINCIPALES PRODUCTOS ORGÁNICOS /AGROECOLÓGICOS QUE A LOS HOGARES POTENCIALES LES GUSTARÍA CONSUMIR				
Frutas	Raíces y tubérculos	Hortalizas	Cereales	Cárnicos
Tomates	Papas	Lechugas	Quinua	Pollo
Kivi	Zanahoria	Brócoli	Arroz	Carnes
Manzana	Remolachas	Pepinillo	Granola	
Mango	Mel loco	Nabo		
Pera	Rábano	Col		
Fresa	Camote	Coliflor		
Zapallo	Cebolla			
Tomate de Árbol	Yuca			
Durazbo				
Papaya				
Aguacate				

Fuente: VECO

Elaborado por: Andrea Vasco- Antony Arcos

Las frutas son la sección que más demanda tendría para ampliar la gama de productos, seguido de raíces y tubérculos y de hortalizas. Igualmente se identifica una oportunidad más en cuanto a futuros productos.

Por último, abarcando el tema del Precio que estarían dispuestos a pagar los potenciales consumidores, se presenta el siguiente gráfico.

Gráfico 10:

Fuente: VECO

Elaborado por: Andrea Vasco- Antony Arcos

Como se puede observar, la gente podría gastar hasta 31,70 dólares mensuales por frutas orgánicas y hasta 23,07 dólares por hortalizas orgánicas. No son montos tan grandes de compra ya que son promedio mensuales pero que según los otros datos la tendencia de consumo está incrementándose lo cual se podría manejar una ganancia por volumen más no por diferenciación.

Con todos estos datos se puede identificar las siguientes oportunidades y amenazas para la empresa en cuanto al ámbito cultural se refiere y estas son:

En cuanto a la cultura del consumo del apio se puede determinar una amenaza visto desde la perspectiva si REPAGRIMAN no innova e incursiona en nuevas presentaciones, ya que existiría una gran oportunidad en cuanto a participación de mercado en las nuevas presentaciones debido a que existe ya un mayor conocimiento en cuanto a sus bondades en la salud.

En cuanto a la tendencia del consumo de productos orgánicos y agroecológicos se cree que sería una gran oportunidad para la empresa, ya que actualmente están buscando el diversificar su producción y no depender solo de un cultivo, y las estadísticas estarían de su lado ya que el porcentaje de futuros consumidores de productos orgánicos es alto siendo Quito y los Valles los lugares donde a futuro la gente estaría dispuesta a consumirlos.

En cuanto al lugar, mayormente la gente prefiere los supermercados, y REPAGRIMAN al tener acceso a la cadena de supermercados más grande del Ecuador SUPERMAXI, tendría una gran ventaja competitiva para iniciar con la producción y comercialización.

En cuanto a los productos, podrían iniciar con la producción de tomate de árbol, frutilla y lechugas, debido a que ya cuentan con algún nivel de conocimiento en la producción de estos productos.

1.2.4 Entorno Tecnológico

Una de las dimensiones que más están evolucionando a lo largo de las últimas décadas es la tecnológica. El desarrollo y su aceleración modifican constantemente las condiciones en las que compete la empresa. Suponen la apertura de nuevas posibilidades para la empresa, o peligro para aquellas que no sepan adaptarse.³¹

La base tecnológica de la agricultura ecuatoriana

“Desde inicios de la década de los 80s ha existido preocupación por el futuro del agro ecuatoriano debido a que la deficiencia de la base tecnológica de la agricultura ecuatoriana se presenta como un factor limitante para el desarrollo de este sector.

Además, su aporte a la economía global ha venido reduciéndose hasta llegar al 17.78 % del Producto Interno Bruto. La agricultura es importante como generador de divisas y fuente importante de empleo. Mientras que otros países latinoamericanos han realizado importantes inversiones en investigación y desarrollo sobre el 1% del PIB, el Ecuador ha invertido menos del 0,5% del PIB.

Los países desarrollados como EE.UU. invierten en desarrollo tecnológico entre el 2% y 3% de su Producto Interno Bruto. Los centros experimentales y universidades ecuatorianas dedicadas a la investigación agropecuaria luchan cada año por subsistir; por esta causa, les resulta difícil mantener cuadros de científicos de muy alto nivel dedicados en forma exclusiva a generar nuevas tecnologías. El resultado de esta política es la falta de variedades de alta productividad, carencia de nuevos sistemas de cultivo y prácticas mejoradas en la ganadería, limitada infraestructura de laboratorios y otros medios para realizar investigación de buena calidad.

En EEUU se considera que el 75% del crecimiento de la productividad agrícola se atribuye a la investigación y desarrollo y gastos en infraestructura. Existe abundante evidencia que la agricultura, comparada

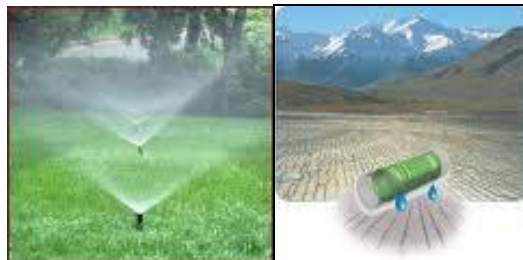
³¹ EL ERGONOMISTA (2009). Op. Cit.

con otras industrias, tiene las más altas tasas de retorno al capital invertido. Esto se ha demostrado en el Ecuador, donde las inversiones en investigación de granos y tubérculos han generado altas tasas de retorno que pagan con creces la exigua inversión realizada.”³²

Para efectos de estudio se podría dividir a la tecnología agrícola en las siguientes clasificaciones: Sistema de Riego, Maquinaria Agrícola, Equipos Agrícolas, Herramientas Agrícolas y Software.

- Sistema de Riego: Llamado también perímetro de riego, es un conjunto de estructuras, que hace posible que una determinada área pueda ser cultivada con la aplicación del agua necesaria a las plantas. El conjunto de componentes dependerá de si se trata de riego por aspersión, o por goteo.³³

Imagen 3: Sistemas de Riego



Fuente: Imágenes Internet
Elaborado por: Andrea Vasco- Antony Arcos

- Maquinaria Agrícola: Elementos que sirven para dirigir la acción de fuerzas de trabajo a base de energía; por su parte en el campo agrícola, los mecanismos a motor que se emplean en estas labores aligeran la producción

³²E. AMPUERO (2006). [<http://www.elcato.org/publicaciones/articulos/art-2006-03-30.html>]. *¿La liberación comercial es tan mala para el agro ecuatoriano?*

³³ Cfr. WIKIPEDIA (2010). [http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_riego]. *Sistema de riego*.

y mejoran las técnicas de cultivo. Entre las máquinas agrícolas más utilizadas en las labores del campo se señalan:³⁴

- Tractor: Máquina agrícola muy útil, con ruedas o cadenas diseñadas para moverse con facilidad en el terreno y potencia de tracción que permite realizar grandes tareas agrícolas, aún en terrenos enlodados. Tiene dos pedales de freno y está acondicionando para halar rastras. Hay dos tipos de tractores: el de oruga, de gran estabilidad y fuerza, y el de ruedas, capaz de desplazarse hasta por carreteras; posee mayor velocidad que el de oruga.

Imagen 4: Tractor



Fuente: Imágenes Internet
Elaborado por: Andrea Vasco- Antony Arcos

- Equipos Agrícolas: Son un grupo de aparatos diseñados para abrir surcos en la tierra, desmenuzar, fumigar y fertilizar en el suelo.

³⁴ Cfr. WIKIPEDIA (2010). [<http://es.wikipedia.org/wiki/Agricultura>]. *Agricultura*

- Arado: Equipo agrícola diseñado para abrir surcos en la tierra; está compuesto por una cuchilla, reja, vertedera, talón, cama, timón y mancera, las mismas que sirven para cortar y nivelar la tierra, sostener las piezas del arado, fijar el tiro y servir de empuñadura. Existen diversos tipos de arados, pero los más conocidos son:

- arado de vertedera, formado por la reja, cuchillas y la vertedera.
- arado de discos: formado por discos cóncavos para abrir surcos profundos.
- arado superficial, para remover la capa superior del suelo.
- arado de subsuelo, para remover la tierra a profundidad.

Imagen 5: Arado



Fuente: Imágenes Internet
Elaborado por: Andrea Vasco- Antony Arcos

- Rastra: Equipo agrícola diseñado para desmenuzar las partes o porciones de tierra que han sido removidas por el arado; están compuestas por una armazón, que pueden ser de madera y metal, los dientes y el enganche que la une al tractor.

Imagen 6: Rastra



Fuente: Imágenes Internet
Elaborado por: Andrea Vasco- Antony Arcos

- Rotavator: Equipo utilizado para el cultivo y la preparación del suelo, independientemente del tipo de suelo, las condiciones o la cantidad de residuos.

Puede configurarse y ajustarse para conseguir una gama de profundidad de labor y acabados muy amplios con sencillos ajustes en la maquina, además es una gran ayuda para funciones como el desterronando y la incorporación de residuos.

Como desterronador, el Rotavator actúa cortando fracciones del suelo con el rotor y proyectándolas contra el tablier trasero. Una combinación de profundidad de labor, velocidad de rotor, velocidad de avance y ajuste del tablier permite una amplia gama

de labores diversas. Es muy apreciado en las explotaciones de hortaliza donde se requiere una granulometría muy fina, muy adecuado en cultivos tipo raíz, bulbos o tubérculos como patatas, zanahorias, cebollas, espárragos y otros, donde la presencia de terrones puede afectar a la calidad y forma del producto.

También puede usarse como preparador de cama de siembra rápido en cultivos extensivos, como último paso antes de sembrar o incluso combinado con una sembradora.

Para la incorporación de residuos, las cuchillas rotativas mezclan perfectamente los residuos con el suelo mejor que cualquier otro equipo. Permite la incorporación de estiércol, de cultivos para abono en verde, el cultivo de rastrojo de maíz y cereal, el control de malas hierbas y la incorporación de restos de hortalizas.

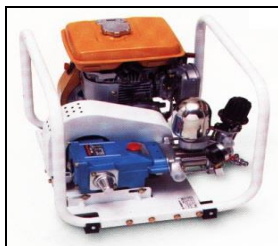
Imagen 7: Rotavator



Fuente: Imágenes Internet
Elaborado por: Andrea Vasco- Antony Arcos

- Bombas Fumigadoras: Es una máquina agrícola encargada de fumigar zonas de terreno. La tarea de fumigar consiste en esparcir un compuesto plaguicida de diferentes formas, para proteger un cultivo o un terreno de agentes nocivos para el mismo.

Imagen 8: Bombas Fumigadoras



Fuente: Imágenes Internet

Elaborado por: Andrea Vasco- Antony Arcos

- Herramientas Agrícolas: Colección de aperos agrícolas, de izquierda a derecha: hoz, pala, hachas, horcas, sierra, rastrillo, pico y azadas.

Las herramientas agrícolas son instrumentos que se utilizan para trabajar la tierra, cargar arena, deshierbar, remover la tierra, abrir zanjás, transportar abono o material, etc. Son muchas y muy variadas las herramientas agrícolas, entre las que se mencionan:

- Barretones: son palancas de acero terminadas en hoja planta y semiplanta del mismo metal, mango de mediana longitud.

Imagen 9: Barretones

Fuente: Imágenes Internet
Elaborado por: Andrea Vasco- Antony Arcos

- Carretillas: Herramienta pequeña que tienen una rueda y sirven para cargar y descargar material agrícola, sea arena, tierra, abonos.

Imagen 10: Carretillas

Fuente: Imágenes Internet
Elaborado por: Andrea Vasco- Antony Arcos

- Escardillas: Instrumentos con extremo en forma de pala; es de metal con borde inferior de filo cortante; sirve para remover la tierra.

Imagen 11: Escardilla

Fuente: Imágenes Internet
Elaborado por: Andrea Vasco- Antony Arcos

- Machetes: Herramientas diseñadas para cortar; tienen una hoja de acero larga y afilada, unida a un mango de madera.

Imagen 12: Machete

Fuente: Imágenes Internet
Elaborado por: Andrea Vasco- Antony Arcos

- Palas: son láminas de metal, preferiblemente acero, que se usan para labrar la tierra; pueden ser de punta o de forma ancha; tienen borde inferior con filo cortante y mango largo de madera terminado en un asa de metal.

Imagen 13: Pala

Fuente: Imágenes Internet
Elaborado por: Andrea Vasco- Antony Arcos

- Picos: son instrumentos compuestos de una parte de acero cuyos extremos terminan en forma de pala rectangular, por un lado, y por la tierra en forma vertical; tiene una pala rectangular con borde inferior de filo y mango de madera o metal.

Imagen 14: Pico

Fuente: Imágenes Internet
Elaborado por: Andrea Vasco- Antony Arcos

- Rastrillos: diseñados para cubrir o rastrillar semillas; tienen una parte horizontal de metal y formada por dientes delgados o gruesos según el uso.

Imagen 15: Rastrillo

Fuente: Imágenes Internet

Elaborado por: Andrea Vasco- Antony Arcos

- Regaderas: son envases con depósito para agua, con un tubo que termina en una pieza redonda con muchos agujeros pequeños; sirve para regar plantas.

Imagen 16: Regadera

Fuente: Imágenes Internet

Elaborado por: Andrea Vasco- Antony Arcos

- Transplantadores: son pequeñas palas de metal en forma de cuchara pequeña, de bordes afilados y mango de madera. Sirven para sacar semillas.³⁵

³⁵ Cfr. WIKIPEDIA. (2010). [http://es.wikipedia.org/wiki/Agricultura#Maquinaria.2C_equipos_y_herramientas_agr._C3.ADcolas]. *Sistema de riego*.



- **Software:** Se conoce como software al equipamiento lógico o soporte lógico de una computadora; comprende el conjunto de los componentes lógicos necesarios que hacen posible la realización de tareas específicas, en contraposición a los componentes físicos del sistema, llamados hardware.³⁶

Imagen 18: Software



Actualmente, la tecnología está avanzando significativamente y aunque Ecuador es un país en vías de desarrollo tiene accesibilidad a importar maquinaria y equipos de última tecnología, sin embargo REPAGRIMAN actualmente no está en condiciones económicas para adquirirlas.

³⁶ Cfr. SALVAT (2004). *La enciclopedia*. Madrid: Salvat editors. P.14377

1.2.5 Entorno ambiental

Por impacto ambiental se comprende el efecto que produce una determinada acción humana sobre el medio ambiente en sus distintos aspectos.

Procedimiento por el cual se puede predecir, identificar, valorar, mitigar y corregir los efectos adversos de determinadas acciones que puedan afectar el medio ambiente y la calidad de vida en el área de intervención e influencia respectiva.

Se dice que hay impacto ambiental cuando una acción o actividad produce una alteración, favorable o desfavorable, en el medio o en alguno de los componentes del medio. Esta acción puede ser un proyecto de ingeniería, un programa, un plan, una ley o una disposición administrativa con implicaciones ambientales.

El Ecuador enfrenta problemas de sostenibilidad ambiental derivados de la reducción de su patrimonio natural y su creciente vulnerabilidad frente a los efectos del cambio climático y los desastres naturales. La pérdida acelerada de la diversidad biológica y la degradación de los recursos hídricos y forestales, así como la contaminación ambiental de los centros poblados, son factores que comprometen la sostenibilidad de un modelo de desarrollo organizado en torno a la explotación de los recursos naturales y la ulterior generación de pasivos ambientales y sociales.³⁷

La acción humana sobre el medio ambiente conlleva siempre una intervención directa o indirecta en los ecosistemas. Cualquier alteración ocasionada por el ser

³⁷ Información obtenida del Proyecto de documento del Programa para el Ecuador (2010-2014)

humano provoca cambios en el ecosistema que en ocasiones produce la degradación del mismo.

Los plaguicidas comenzaron a utilizarse para luchar contra poblaciones de animales consideradas como plagas. Sin dudas, han resultado útiles para aumentar el rendimiento de las cosechas, pero también aumentaron la contaminación del aire, del suelo y de los alimentos.³⁸

Estos problemas han planteado la necesidad de buscar otros métodos más naturales para la lucha contra las plagas.

En 1973 el Dr. Mostafá, Director Ejecutivo del PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente) decía: “El uso en gran escala de plaguicidas para proteger cosechas y para destruir los insectos vectores de enfermedades abre perspectivas impresionantes en cuanto a la posibilidad de efectos cancerígenos a largo plazo”³⁹

Se dice que el impacto ambiental provocado por los pesticidas afecta a todos los seres vivos y no sólo a las denominadas plagas. Al persistir en el ambiente mucho tiempo después de su aplicación, su concentración puede llegar a incrementarse provocando nocivas para el hombre y la naturaleza. La población

³⁸ Cfr. M. GARCÍA, (2009). [<http://www.miperiodicodigital.com/edicion2010/articulo.php?id=15529>]. **Contaminación Medioambiental.**

³⁹ MOSTAFÁ (1993). [<http://www.nuevatierra.com/plaguicidas.htm>] **Plaguicidas, venenos útiles**

en general puede encontrarse expuesta a este tipo de contaminación por la degradación del suelo, aire o agua.

No debe dejarse de lado tampoco, por su importancia, la exposición ocupacional que puede presentarse durante la elaboración, formulación y envasado, almacenamiento, transporte y aplicación de estas sustancias.

El agua se contamina por los plaguicidas, que se usan en los campos agrícolas para combatir malezas y plagas que atacan los cultivos.

El suelo se intoxica por el uso de fertilizantes, pesticidas, los detergentes y productos químicos en general, que se almacenan con el tiempo. Esto es bastante común en las plantaciones agrícolas donde se usan frecuentemente estos productos.

El Gobierno y varias instituciones dedicadas a preservar el medio ambiente, están incentivando tanto a los productores como a los consumidores en la utilización y consumo de productos orgánicos. REPAGRIMAN está muy consciente de ello y está buscando la manera de brindar a sus consumidores productos de mejor calidad. Esto podría ser una gran oportunidad para REPAGRIMAN debido a que abriría mercado, sin embargo esto podría convertirse en una amenaza en caso de que la competencia incursione primero en productos orgánicos.

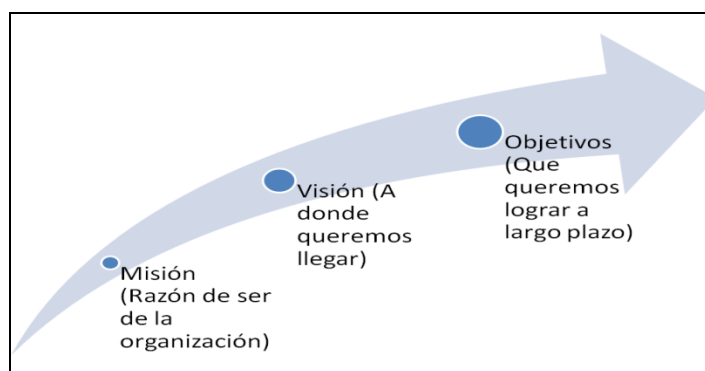
1.3 FACTORES MOTIVACIONALES

En la vida cotidiana se encuentran con organizaciones que ignoran el por qué realizan ciertas actividades. No saben hacia dónde va el trabajo que realizan, ni de dónde proviene la necesidad de hacerlo. Incluso, ignoran el tiempo y el propósito, además de desconocer los procesos y recursos con los que se cuenta.⁴⁰

Todos estos factores impactan en la calidad del producto y/o servicio que se proporciona a un ciudadano o cliente cuando no se conoce cuál es el rumbo y los objetivos que se pretenden lograr, es difícil que se planteen las actividades correctas.

Para dar rumbo a la organización y dirigir los esfuerzos en pos de un fin determinado y obtener resultados, se crean la misión, visión y los objetivos.

Gráfico 11: Elementos de la Planificación Estratégica



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Arcos Antony y Vasco Andrea

⁴⁰ Cfr. A. MATA [<http://www.slideshare.net/MRAUSTIN/elaboracin-de-misin>]. *Análisis empresarial*

1.3.1 Misión

Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan y J. William Pfeiffer (1999), definen a la **Misión** como un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia, propósitos o funciones que la organización desea satisfacer, su base de usuarios o consumidores y los métodos fundamentales para cumplir con este propósito.

La misión actual de REPAGRIMAN es “Optimizar al máximo los recursos naturales, humanos, económicos y técnicos para ofrecer productos hortícolas en las mejores condiciones de calidad, sanidad, cantidad y constancia que el consumidor lo requiere.”⁴¹

La Misión proyecta la singularidad de tu organización, sin importar el tamaño. Idealmente la Declaración de la Misión según ERNESTO YTURRALDE & ASOCIADOS LATINOAMÉRICA debe constar de 3 partes:

1. Descripción de lo que la empresa hace.
2. Para quién está dirigido el esfuerzo, el target, el mercado objetivo.
3. Presentación de la particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencial.

⁴¹ REPAGRIMAN, (2007). [<http://repagriman.com/texto.php>]. ¿Quiénes somos?

De acuerdo al análisis realizado, se recomienda la siguiente mejora en la misión actual de la empresa REPAGRIMAN Cía. Ltda.: “Somos una empresa productora y comercializadora de productos hortícolas de ciclo corto, orientados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes nacionales, siendo un aporte positivo para la sociedad y generando empleo directo e indirecto dentro de un buen ambiente de trabajo.”

1.3.2 Visión

La visión puede ser definida como una descripción de cómo se quiere que sea la empresa en el futuro; una especie de ilusión alcanzable a largo plazo; una situación a la vez posible y deseable para toda la organización que la compone.

La visión actual de REPAGRIMAN es “Producir, desarrollar y comercializar el cultivo de apio en forma eficiente para obtener un producto de excelente calidad, abastecer el mercado local y desarrollar la exportación”⁴²

Una buena visión de empresa, debe tener las siguientes características:⁴³

- debe ser positiva, alentadora e inspiradora, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa.

⁴² Ibídem

⁴³ Cfr. CRECE NEGOCIOS. (2009). [<http://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/>]. *La visión de una empresa.*

- debe ser clara y comprensible para todos, debe ser entendible y fácil de seguir.
- debe ser desafiadora.
- debe ser ambiciosa, pero factible.
- debe ser realista, debe ser una aspiración posible, teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la empresa y sus reales posibilidades.

Para formular la visión de una empresa, se pueden hacer las siguientes preguntas:

- ¿cuál es la imagen futura que se quiere proyectar de nuestra empresa?
- ¿cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?
- ¿hacia dónde nos dirigimos?
- ¿hacia dónde se quiere llegar?

De acuerdo al análisis realizado, se recomienda la siguiente mejora en la visión actual de la empresa REPAGRIMAN Cía. Ltda. “Ser una empresa líder en la producción y comercialización de productos hortícolas de ciclo corto; para el

año 2013 aumentar nuestra producción mediante el mejoramiento de la productividad, abasteciendo el mercado local e incursionar en mercados internacionales, además de ofrecer nuevos productos a la sociedad.”

1.3.3 Objetivos de la institución

Los objetivos son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar.

"Es esencial que todos trabajemos en equipo y en armonía para obtener unos objetivos comunes evitando trabajar con malentendidos en todos los niveles si lo que se desea realmente es obtener el máximo rendimiento y la mayor eficiencia."
(Dave Packard)

Es importante señalar que en la actualidad, REPAGRIMAN Cía. Ltda. no cuenta con ningún tipo de objetivos registrados, sin embargo según las investigaciones realizadas tienen grandes expectativas de crecimiento y mejoramiento en la producción de apio.

Según lo expuesto por Jim Rohn en “Plan de un año de éxito”, dice que para definir claramente un objetivo, existe el modelo “SMART”, el cual nos permite identificar claramente las características de un objetivo bien establecido:

eS	M	A	R	T
Específico	Medible	Alcanzable	Realista	Tiempo
Los objetivos deben ser Concretos, claros y fáciles de entender.	Deben crearse identificadores para observar, de manera tangible el éxito.	Realizable en función de los recursos y la misión de la organización.	Debe tratarse de algo que pueda hacerse, real y práctico.	Límite para medir y obtener los resultados.

Es decir los objetivos deberían ser adecuados, medrables después de cierto tiempo, factibles, aceptables, flexibles, motivadores y entendibles; debería existir una obligación por parte de los directivos con los mismos; deberían basarse en la participación del personal en su establecimiento; su número debe ser limitado y debe haber una relación entre ellos.⁴⁴

Entre más grande es la compañía, mayor es la tendencia de que tenga un número superior de objetivos de planeación a largo plazo.

En empresas muy pequeñas, la alta dirección establece los objetivos con poco o nula colaboración de los ejecutivos. Pero conforme van expandiéndose, tanto en tamaño y complejidad, la colaboración entre los ejecutivos aumenta.

El diálogo debe ser continuo para la elaboración y seguimiento de los objetivos ya que para esto hay que considerar varias combinaciones de elementos de la organización. Existen intercambios simbólicos entre factores tales como

⁴⁴ Cfr. G. STEINER (2005). [www.galeon.com/imesa/turmayay.pdf]. *Planeación Estratégica*

inversión, participación del mercado, empleo y precio del producto, los cuales se determinan después de haber fijado los objetivos.

De acuerdo al análisis realizado, se recomienda los siguientes objetivos para la empresa REPAGRIMAN Cía. Ltda.:

- Aumentar la utilidad en un 3% anual en comparación con el año anterior.
- Aumentar un 2% anual el Crecimiento en ventas
- Tener una satisfacción de los clientes de por lo menos en un 80% en promedio anual, cumpliendo con las expectativas requeridas y evitando devoluciones en las ventas por inconformidades de las mismas.
- Tener una aceptación de los productos nuevos de por lo menos en un 70% en promedio anual, cumpliendo con las expectativas requeridas por los clientes
- Tener un rendimiento anual de producto cosechado por válvula de por lo menos en un 80%
- Mejorar en un 10% el porcentaje de producción de Apio, con un peso neto mínimo de 800 g, en un período de un año

- Incursionar en nuevas técnicas de producción, las cuales disminuyan en un 20% el nivel de plagas
- Incursionar en la producción de tomate de árbol en un periodo de 1 año.
- Tener una satisfacción de clima laboral de por lo menos en un 85% en promedio anual
- Realizar 16 horas de capacitación por obrero, sobre el uso de los insumos que la empresa utiliza para tener personal capacitado en la producción de apio y evitar re-procesos, en un período de 1 año.
- Construir invernaderos que cubran una superficie de 8000 m² en los próximos 2 años. (% de avance físico)
- Rediseñar el área de post cosecha para reducción de tiempos en los próximos 3 años. (control de costos)

Del análisis de la planificación estratégica de REPAGRIMAN Cía. Ltda. se determina que la misión, visión y objetivos de la empresa no se encuentran bien determinados debido a que no se consideran ciertos parámetros para su formulación y aplicación, los mismos que tienen que ver con el objetivo social de la empresa, estrategias, recursos disponibles, mercado al que se dirigen sus

productos, ámbito de influencia, filosofía de calidad y otras características como la factibilidad de medición dentro de un marco temporal.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado se puede observar en el ANEXO 2 que los objetivos están directamente relacionados con la misión y visión que se han propuesto en un 83% y 94% respectivamente, con lo cual se espera llegar a cumplir con las aspiraciones de los accionistas.

Cabe recalcar que REPAGRIMAN tiene una planificación estratégica muy débil debido a la desinformación de quienes trabajan en la empresa y en cuanto a la misión y visión de la misma, de igual manera la carencia de liderazgo para el incumplimiento de los objetivos y la falta de implementación de estrategias son evidencia de una gran deficiencia en la administración, lo que repercute en el nivel de cumplimiento de las aspiraciones de la gerencia y sin duda de la permanencia de REPAGRIMAN a largo plazo está en riesgo.

1.3.4 Incentivos y Recompensas

Un incentivo es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de elevar la producción y mejorar los rendimientos.⁴⁵

⁴⁵ Cfr. REAL ACADEMIA DE LA LENGUA. (2010). [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=insentivos]. 22ª Edición.

REPAGRIMAN Cía. Ltda. no posee un plan de incentivos estructurado, no obstante, da a sus empleados varios beneficios como son desayuno, almuerzo y merienda para que no tengan que gastar en estos rubros y les dan también mandiles a las personas que necesiten dependiendo de la actividad laboral que desempeñen.

REPAGRIMAN Cía. Ltda. posee una historia de crecimiento en el mercado muy positiva, sin embargo los lineamientos estratégicos que motivan a su constante crecimiento no se encuentran claros.

1.4 ANÁLISIS DE CAPACIDAD

1.4.1 Estructura Organizacional

El diagrama organizacional muestra como los departamentos, divisiones, y varios niveles de una organización interactúan entre sí.

Un diagrama organizacional es a menudo representado como una ilustración visual.

Según Franklin Benjamín “Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades

administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”.⁴⁶

Basándonos en las clasificaciones planteadas en el libro "Organización de Empresas" de Benjamín F., la clasificación de organigramas según su presentación o disposición gráfica es la siguiente:

Verticales: Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.

Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.

Mixtos: Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficar. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

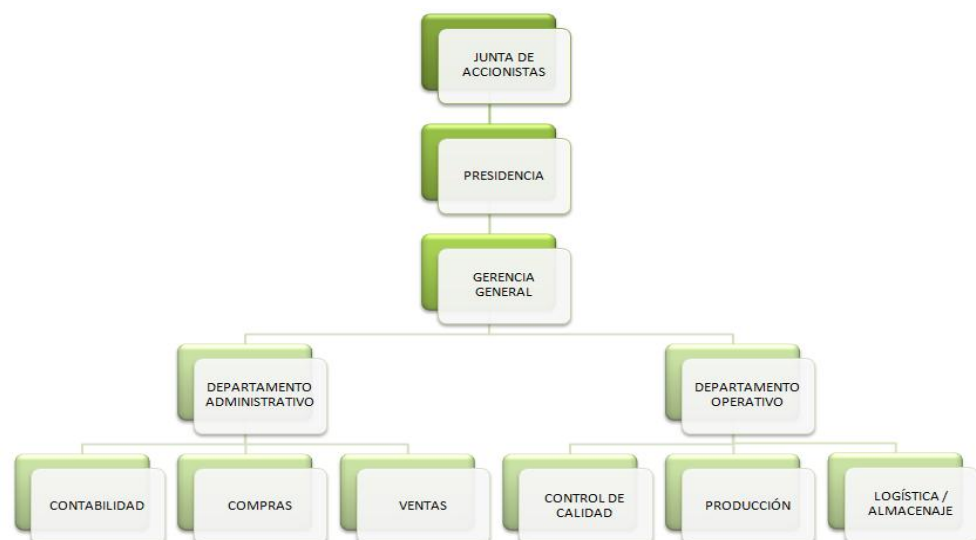
⁴⁶ EL PRISMA. [http://www.elprisma.com/apuntes/administración_de_empresas/organigramas/]. **Organigramas – Estructura Organizacional.**

De Bloque: Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.

Circulares: En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, o sea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras.

REPAGRIMAN Cía. Ltda. tiene la siguiente estructura organizacional:

Gráfico 12: Repagriman - Organigrama



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Vasco – Antony Arcos

Junta de Accionistas: es un órgano de administración y fiscalización dentro de la sociedad, donde se toman las decisiones clave para la marcha y funcionamiento de la sociedad.

Lo habitual es que la Junta ordinaria trate los asuntos ordinarios y comunes de la marcha de la empresa (elección del Consejo de Administración o similar, distribución de dividendos, monto de la remuneración de los directores, etc.), mientras que la segunda versa sobre puntos de gran importancia que surgen a lo largo del año, tales como:

- La disolución, fusión, transformación y división de la sociedad.
- Reforma de los estatutos sociales⁴⁷

En este caso REPAGRIMAN se encuentra conformado por tres accionistas, 2 personas naturales y una persona jurídica.

Presidencia: Es la encargada de velar y ayudar incondicionalmente a la gerencia en su gestión empresarial, a básicamente la que da el informe ante la junta general de accionistas.

⁴⁷ Cfr. WIKIPEDIA, (2010). [http://es.wikipedia.org/wiki/Junta_General_de_Accionistas]. *Junta General de Accionistas*.

Gerencia General: Es la encargada de administrar los recursos de la compañía (Ingresos y costos) y responsable de lidiar y coordinar las funciones de planeamiento estratégico. Al ser el representante legal de la compañía pues sus responsabilidades son muchas.

Entre las funciones que la Gerencia General debe hacer:

- Designar todas las posiciones gerenciales.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.
- Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa⁴⁸

⁴⁸ Cfr. J. VALENCIA (2003). *Introducción a la administración en enfoque de sistemas*. México: Thomson Learnig. p. 560

Departamento Administrativo: Es el encargado de administrar los recursos financieros, humanos y tecnológicos de la compañía; de los asuntos jurídicos, servicios internos, mantenimiento de oficina y plantación y asuntos generales. Son aquellos que cuentan con una relación directa entre proveedor-empresa-consumidor.

- **Contabilidad:** Es la encargada de identificar, medir, acumular, analizar, preparar, interpretar y comunicar la información que ayuden para la toma de decisiones de la compañía, ya sea al presidente o gerente de la misma o para agentes externos de la misma como bancos, gobierno u inversionistas extranjeros.⁴⁹
- **Compras:** Es el encargado de atender las necesidades en cuanto a inventarios se refiere siendo una actividad altamente calificada y especializada. Deben también ser analíticas y racionales para lograr los objetivos de una acertada gestión de adquisición que se resume en adquirir productos y servicios en la cantidad, calidad, precio, momento, sitio y proveedor justo o adecuado, buscando la máxima rentabilidad para la empresa y una motivación para que el proveedor desee seguir realizando negocios con su cliente.⁵⁰

⁴⁹ Cfr. C. HOMGREN, G. SUNDEM, W. STRATTON (2006). *Contabilidad Administrativa*. México: Pearson education. p. 5.

⁵⁰ Cfr. A.MONTOYA.(2002).*Conceptos modernos de administración de compras*. Colombia: Norma. p.34

- **Ventas:** Es el encargado de planificar, coordinar y resolver las diferentes situaciones que la compañía con su producto pueda tener ante sus clientes. Encargado de estudios de mercado y pronósticos de venta por mes además de llevar registro y análisis de periodos anteriores. Es decir una función de comunicación y distribución de la forma más económica.⁵¹

Departamento Operativo: Es el encargado de planificar conjuntamente con la Gerencia la producción para cumplir con la demanda del producto, utilizando de la mejor manera los recursos con los cuales cuenta la compañía. Su principal responsabilidad es cumplir con las órdenes de pedido de los clientes para que estén satisfechos en cuanto a calidad, cantidad, precio, disponibilidad y cumplimiento.⁵²

- **Control de calidad:** Es el encargado de inspeccionar y corregir periódicamente y oportunamente todos y cada uno de los procesos de producción, cosecha y pos cosecha del producto; de acuerdo a especificaciones técnicas de los mismos, para poder obtener un producto de calidad que no es más que lograr satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor con nuestro producto.⁵³

⁵¹ Cfr.E. DIEZ DE CASTRO, A.GARCIA, B.PERAL (2003). *Dirección de la Fuerza de Ventas*. Madrid: Esic Editorial. p.28

⁵² Cfr. N. GAITHER, G. FRAZIER. (1999). *Administración de producción y operaciones*. México: International Thomson. p.19

⁵³ Cfr. G. HANSEN, B. HANSEN, P. GHARE (1990). *Control de Calidad: teoría y aplicaciones*. Madrid: Edigrafos. P. 1

- **Producción:** Es el encargado de la elaboración del producto, considerando los recursos disponibles y necesarios para la culminación del mismo respetando las políticas de calidad y tiempos óptimos de producción, cosecha y pos cosecha de los mismos. Debe responder a una planificación de la demanda considerando posibles eventualidades con sus respectivos planes de contingencia.⁵⁴
- **Logística y almacenamiento:** Es el encargado de ayudar con el correcto transporte tanto de los insumos y materiales para la producción del producto; como de la entrega del producto terminado. También de su correcto almacenamiento en periodos muy largos de entrega.⁵⁵

Al ser REPAGRIMAN una compañía pequeña en cuanto al número de personas que trabajan en la misma pues la funciones principales son manejadas en su esencia por tres personas, las cuales han podido desarrollar las competencias básicas requeridas para cada puesto en que se desempeñan.

Según se puede analizar, REPAGRIMAN Cía. Ltda. Tiene una estructura organizacional vertical, debido a que presenta las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

⁵⁴ Cfr. N. GAITHER, G. FRAZIER. (1999). Op. Cit. p.230

⁵⁵ Ibídem. p.563

1.4.2 Recursos Humanos

REPAGRIMAN Cía. Ltda. no cuenta con un departamento de Recursos Humanos el cual se encargue de dirigir y controlar al personal. Tampoco se cuenta con un proceso de selección y reclutamiento. Además no hay planes de capacitación y entrenamiento establecidos.

Siendo un eje fundamental de toda organización la mano de obra pues se cuenta con personal en su mayoría de la misma zona, que han visto día a día el cambio en mejoras para su mejor funcionamiento.

Se cuenta con 13 personas que conforman la compañía, es decir obreros, transportistas, contador, auxiliar, gerente y presidente. Personas que han mostrado una excelente estabilidad laboral y que por lo mismo se hacen expertos conocedores del trabajo, su modalidad y ritmo en la empresa.

REPAGRIMAN emplea a 13 personas bajo una relación laboral, entre ellos:

Tabla 5: Personal de la empresa

# DE FUNCIONARIOS	CARGO	ÁREA
1	Gerente General	Administrativa
1	Coordinador Administrativo	Administrativa
1	Jefe de Producción	Operativa
1	Transportista	Operativa
1	Tractorista	Operativa
8	Obreros	Operativa

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

El tipo de capacitación que REPAGRIMAN Cía. Ltda. Brinda a sus empleados, es una capacitación informal, es decir que todas las instrucciones para que aprenda el nuevo funcionario se las da un empleado con mayor experiencia y que tenga mayores conocimientos hasta que el nuevo colaborador aprenda y pueda hacer su trabajo por sí solo. A medida que el personal nuevo vaya aprendiendo las tareas que debe hacer, se le va dando más responsabilidades.

1.4.3 Recursos Físicos

Los recursos físicos de las compañías son todos los bienes tangibles, en poder de la compañía, que son susceptibles de ser utilizados para el logro de los objetivos de la misma.⁵⁶

REPAGRIMAN Cía. Ltda. al ser una empresa productora y comercializadora de productos perecibles, tiene que contar con todo tipo de infraestructura y equipos que se han ido obteniendo a través del tiempo.

Las propiedades donde se encuentra todo el cultivo es propia y tiene una extensión de aproximadamente 10 Hectáreas, de las cuales 7 hectáreas son apropiadas para cualquier cultivo de climas templados, el resto de la propiedad se distribuyen entre construcciones, y laderas donde el suelo no es idóneo para cultivos.

⁵⁶ Cfr. [<http://www.econlink.com.ar/recursos/fisicos>]. **Recursos Físicos**

Imagen 19: Terreno (Panorámico)



Fuente: Google Earth

Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

Imagen 20: Terreno



Fuente: Google Earth

Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

Como toda planta necesita de agua para subsistir, REPAGRIMAN Cía. Ltda. Ha invertido una importante suma de dinero en sistemas de riego, contando con el sistema de riego por goteo y por aspersores

Imagen 21: a) Sistema de Riego por Aspersores / b) Sistema de Riego por Goteo



Fuente: Repagriman
Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

Cuenta con 3 pozos activos los cuales se encargan de la extracción del agua del subsuelo, es decir se usa el agua más pura y limpia que existe.

Imagen 22: Pozos

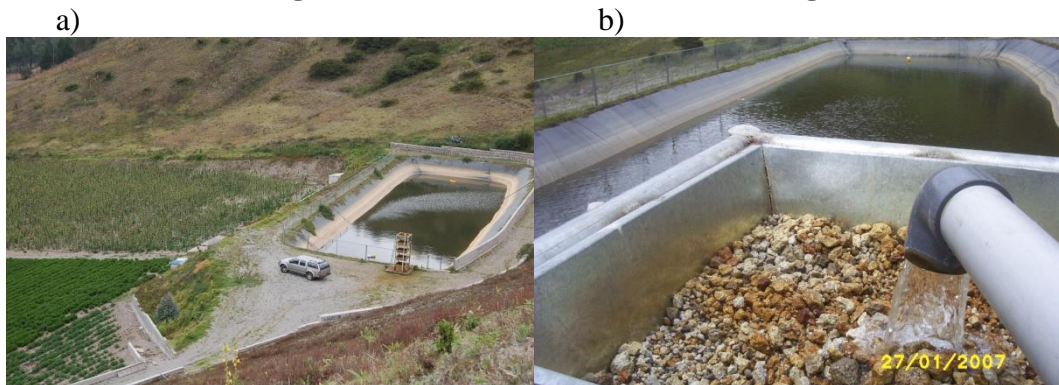


Fuente: Repagriman
Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

Con una extensa red de tubería para transporte del agua en todas las 7 hectáreas del cultivo, permitiendo obtener agua en cualquier lugar que se requiera.

Con un reservorio con geomembrana con una capacidad de almacenaje de 4'410000 litros, que son utilizados durante el día y se lo llena en la noche, contando con una torres de 5 niveles el cual se encarga de filtrar y purificar en algún grado al agua.

Imagen 23: a) Reservorio / b) Filtros de Agua



Fuente: Repagriman

Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

Cuenta con 3 invernaderos, 2 de 2000 m² aproximadamente y 1 de 500m² aproximadamente. Los tres hechos de estructura de madera y cemento.

Imagen 24: Invernaderos

Fuente: Repagriman

Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

Cuenta con 20 túneles móviles que cumplen la función de invernaderos con la ventaja de que se los puede mover a donde se desee.

Imagen 25: Túneles Movibles

Fuente: Repagriman

Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

Cuenta con dos tractores marca Benye 284 y jinma 180, los cuales realizan todo el trabajo en el campo agrícola con sus diferentes implementos que los acompañan.

Imagen 26: Tractor

Fuente: Repagriman

Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

En cuanto a los diferentes implementos que se pueden acoplar a los tractores hay el arado, rastra, Rotavator, guachadora y carreta.

Imagen 27: Implementos de los tractores

a) Arado



b) Rastra



Fuente: Repagriman

Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

Imagen 28: Implementos de los tractores

a) Rotavator



c) Guachadora



Fuente: Repagriman

Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

Cuentan con dos bombas de motor para fumigaciones, lo que permite optimizar el tiempo al momento de realizar dichos trabajos.

Cuenta con un camión y un vehículo para el transporte de mercadería e insumos hacia cualquier destino.

Imagen 29: Camión



Fuente: Repagriman
Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

Cuenta con todas las herramientas de mano necesarias para los obreros pudiendo desarrollar su trabajo sin dificultad.

1.4.4 Recursos Financieros

Como ya se mencionó antes, REPAGRIMAN CIA. LTDA es una empresa que nació de la transformación de un negocio unipersonal, que al crecer tanto en volumen como en producción se vio en la necesidad de conformar una Compañía Limitada en Noviembre del 2007. Por demora en los trámites y por decisiones de

la misma junta de accionistas se optó por comenzar en su totalidad las transacciones comerciales con la nueva Razón Social en Enero del 2009. Es por eso que para efectos de estudio, se analizó los datos financieros mensuales de Enero a Mayo del 2010. Usando dichos datos lastimosamente se observa que no son confiables para estudios financieros, debido a que los valores de los indicadores no tienen coherencia entre sí, y por lo tanto no son aceptables. Se cree que la razón principal es que no existe una buena clasificación de las cuentas, por lo tanto se mezclan valores, lo cual altera drásticamente el indicador volviéndolo irreal.

Es recomendable realizar una revisión minuciosa con cada una de las cuentas mes a mes por las personas responsables de dichas actividades para que se puedan tener datos reales de los recursos financieros de la empresa.

Sin embargo, en el ANEXO 3 Se puede observar el cuadro de ventas que REPAGRIMAN ha tenido en el período de Enero 2010 a Diciembre 2010.

1.4.5 Gestión de Procesos

Es importante tener en cuenta que, el ciclo de producción de apio es de 16 semanas al aire libre y de 13 a 14 semanas en invernadero. En cuanto a la secuencia de sus procesos no difieren mucho si no más bien la diferencia está en su frecuencia.

La variedad que se emplea en el proceso productivo de apio es la variedad Triumph con un volumen de siembra de 20000 plántulas semanales en un área de 2000 m².

Para una mejor comprensión del proceso productivo, se lo dividirá en 5 fases, las cuales son: Preparación Suelo, colocación de sistemas de Riego y protección, Siembra, Control y cuidado de cultivos y por ultimo cosecha y postcosecha.

- **Fase I: Preparación Suelo**

Imagen 30: Suelo preparado



Fuente: Imágenes Internet
Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

Inicia con la colocación de 150 sacos de abono orgánico (gallinaza) correspondientes a repartir en un área de 2000 m² separados a 2m de largo por 1m de ancho cada montón. Actividad que se lo realiza manualmente.

Posteriormente, y esperando algunos días que es lo ideal, se procede a pasar el arado (implemento del Tractor) por toda el área, tratando de cortar y voltear lo

mas que se pueda de la tierra del lugar a sembrar. Actividad que se la realiza con la ayuda del tractor y el arado.

A continuación se procede a pasar la rastra (implemento del tractor), con lo cual se busca desmenuzar las partes de la tierra que han sido removidas por el arado. Actividad que se la realiza con la ayuda del tractor y la rastra.

Después se procede a pasar el Rotavator (implemento del tractor) que se encarga de pulverizar y nivelar el área de siembra. Actividad que se la realiza con la ayuda del tractor y el Rotavator.

Con esto se procede a regar el abono químico que responda a los nutrientes básicos N-P-k Con lo cual se procede a pasar nuevamente el Rotavator para su incorporación.

Posteriormente se procede a elaborar las platabandas o camas para la siembra, con la guachadora (implemento del tractor) con un ancho de 80 cm por 50 m de largo.

Finalmente se realiza la igualación o “borrado” de las platabandas o camas manualmente con los rastrillos, dejándolas listas para la siguiente fase.

- **FASE II: Colocación de sistemas de Riego y protección**

Imagen 31: Sistema de riego y plástico negro



Fuente: Repagriman

Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

Una vez el terreno esté listo, se procede a colocar el sistema de riego por goteo el cual funcionara ahí por los siguientes 4 meses. Colocando 2 cintas por cada una de las 40 platabandas.

Posteriormente se coloca el plástico negro en cada una de las 40 platabandas, para que cumpla la función de acolchonamiento del suelo aumentando la temperatura del mismo y disminuyendo la mala hierba en un 70%.

Después se procede a colocar y encender el sistema de riego por aspersores” por un lapso de una media hora antes de la siembra, para que suavice la tierra y el transplante sea exitoso.

- **FASE III: Siembra planta Apio**

Imagen 32: Siembra



Fuente: Imágenes Internet

Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

Listo ya lo anteriormente dicho, se procede a sembrar las 20000 plántulas de apio de 9 semanas en cada una de las 40 platabandas. Esto se lo debe realizar preferentemente en horas tempranas de la mañana o a partir de las 4 PM en adelante. Terminado la siembra se procese a encender nuevamente el sistema de riego por aspersores.

- **FASE IV: Control y Cuidado de Cultivos:**

Imagen 33: Fumigación



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

Hasta la 2da. semana se debe resembrar aquellas plántulas que por algún motivo han muerto y así evitar desfases de edades y disponibilidad de producto.

A partir de la 3ra. semana de siembra se debe fumigar (Fungicidas, Insecticidas, Bactericidas) con frecuencias de cada 7 días y con dosis acordes a la edad del Apio.

En cuanto a la fertirrigación se lo hace igualmente a partir de la 3ra. semana de siembra del apio hasta la 15va. semana. Con frecuencia de 3 veces por semana, cuando son jóvenes (de la 3ra. a 8va. semanas) y 4 veces por semana cuando son adultos (de la 8va. a 15va. semanas).

El deshierbe se lo debe hacer a partir de la 6ta. semana, para evitar que robe nutrientes a la planta de apio y poder así desarrollarse.

Por último se debe colocar cebos para combatir o prevenir el ataque de babosas.

- **FASE V: Cosecha y Post-Cosecha:**

Imagen 34: Cosecha de Apio



Fuente: Repagriman

Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

Es la fase que se la realiza todos los días de la semana en donde se recepta los pedidos, con lo cual se procede a seleccionar el área de cosecha para luego ser procesados y entregados.

Para la producción de Apio, los productos que REPAGRIMAN Cía. Ltda. utiliza se los detalla a continuación:⁵⁷

Fungicidas

Fármaco que elimina los hongos.

- Daconil Ultrex (kg): Fungicida no sistémico, de contacto, amplio espectro y alta efectividad, de excelente adherencia a la superficie de la planta y su baja solubilidad en agua, siendo resistente a las lluvias o agua de riego. DACONIL ULTREX se usa para el control de las principales enfermedades en hortalizas, frutales y ornamentales.
- Score 250cc (lt): Fungicida sistémico del grupo de los triazoles que provee un duradero efecto preventivo y un fuerte control curativo y erradicativo en una amplia gama de enfermedades producidas por Ascomicetos, Basidiomicetos y Deuteromicetos en varios cultivos.

⁵⁷ EDIFARM, [<http://www.edifarm.com.ec/ConsultasEnLinea/Paginas/contenedor.html#>]

Insecticidas

- Basudin (It): Insecticida de contacto, ingestión e inhalación. Con una acción importante de profundidad, sin ser sistémico, pues no circula en el sistema vascular.

Es utilizado para el control de insectos: chupadores, minadores y masticadores; en cultivos de: arroz, sorgo, tomate, papa, fréjol, cebolla, legumbres y hortalizas en general.

- Clorpirifos 480 (Puñete): Insecticida de amplio espectro, recomendado para el control de insectos de suelo, chupadores y masticadores en diversos cultivos. Ocasiona la fosforilación de la enzima acetilcolinesterasa en las terminales nerviosas en el cerebro ocasionando disturbios de las funciones sensoriales.
- Curacron (It): Insecticida-acaricida translaminar de amplio espectro. Actúa como un veneno de contacto y estomacal, siendo efectivo sobre un amplio rango de insectos chupadores, minadores y masticadores.
- Cipermetrina(It): Insecticida de amplio espectro, con acción estomacal y de contacto perteneciente al grupo de piretroides sintéticos, con excelente

actividad contra los insectos que atacan a cultivos como algodón, arroz, sorgo, maíz, soya, tabaco, hortalizas y cultivos ornamentales.

- Vertimec (lt): es un acaricida-insecticida de origen natural, con poderosa actividad translaminar, producido por el microorganismo del suelo *Streptomyces avermitilis*. Actúa principalmente por ingestión y contacto directo sobre Arañitas e Insectos en Frutales (Pomáceas, Carozos, Cítricos, Paltos, Nogales, Kiwis y Vides), Tomate, Pimiento, Berries, Cucurbitáceas, Apio, Flores y Ornamentales.
- Trigard(Kg): Insecticida sistémico regulador de crecimiento, altamente activo sobre larvas de dípteros, incluyendo especies que han desarrollado resistencia a los insecticidas convencionales. Controla especialmente minadores de las hojas del género (*Liriomyza*).

Herbicidas

- Cerillo: herbicida post-emergente de contacto que elimina rápidamente la mayoría de malezas de hoja ancha y angosta.
- Roundup 747: Herbicida selectivo, no residual de amplio espectro y control duradero sobre prácticamente todas las malezas gramíneas, ciperáceas y de hoja ancha tanto anuales como perennes.

Cabe recalcar que toda esta línea de productos son comercializados por Ecuaquímica

Abonos Químicos

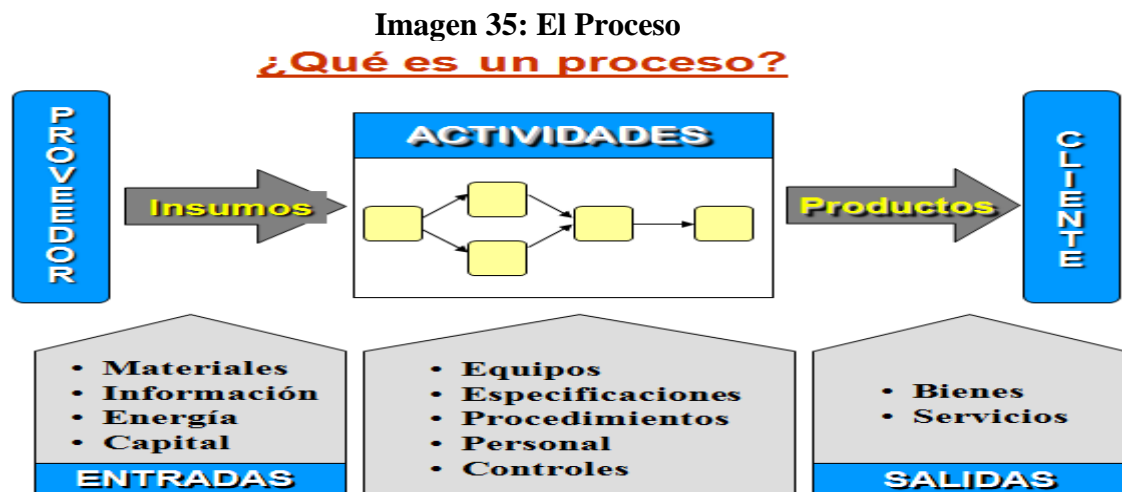
- Muriato de Potasio Granulado (0-0-60)
- DAP (18-46-0)
- Urea (46-0-0)

2 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

2.1 DEFINICIÓN DE PROCESO

Según lo expuesto por Harrington, un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.⁵⁸

Se podría decir también que es un conjunto ordenado de actividades que producen una salida (Producto/Servicio) transformando un conjunto de Entradas.



Fuente: Administración por procesos
Elaborado por: Ing. Freddy Arévalo

⁵⁸Ibídem

En las organizaciones existen, literalmente centenares de procesos de la compañía que se realizan diariamente. Más del 80% de éstos son repetitivos, cosas que se hacen una y otra vez.

Los objetivos más importantes del Manejo de Procesos de la empresa son:⁵⁹

- Hacer efectivos y eficientes los procesos, generando los resultados deseados y minimizando los recursos empleados respectivamente.
- Hacer los procesos adaptables, teniendo la capacidad para adaptarse a los clientes cambiantes y a las necesidades de la empresa

Todos los procesos bien definidos, y bien administrados tienen algunas características usuales:

- Tienen a alguien a quien se considera el responsable del proceso de aquella forma en la cual se cumple el mismo.
- Tienen límites bien definidos (alcance del proceso)
- Tienen tiempos del ciclo conocidos

⁵⁹ Ibídem

2.1.1 Jerarquía del proceso

Desde un punto de vista macro, los procesos son un conjunto de actividades claves que se requieren para manejar y/o dirigir una organización.

Un macroproceso puede subdividirse en procesos y a su vez en subprocesos que tienen una relación lógica, actividades secuenciales que contribuyen a la misión del macroproceso.

Las actividades son las acciones que se requieren para generar un determinado efecto. Las actividades constituyen la parte más importante de los diagramas de flujo.⁶⁰

La actividad es un conjunto de tareas.

2.1.2 Responsables del Proceso

El responsable del proceso es la persona que ha sido nombrado por las autoridades competentes como el delegado de garantizar que el proceso total sea efectivo y eficiente.

El concepto de responsabilidad del proceso, proporciona un medio a través del cual se pueden alcanzar los objetivos funcionales sin perder de vista el objetivo principal de la empresa. El responsable del proceso debe tener

⁶⁰ Ibídem

capacidad para prever los cambios de la empresa y su impacto en el proceso, y debe encontrarse en un nivel lo suficientemente alto para comprender que dirección tomará la nueva organización y cuál será el impacto sobre el proceso.⁶¹

2.2 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS

2.2.1 ¿Que son los diagramas de flujo?

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de la secuencia de actividades que conforman un proceso.

Además de la secuencia de actividades, el flujograma da a conocer lo que se realiza en cada fase, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas (responsables del proceso).⁶²

2.2.2 Técnicas de Diagramación⁶³

Existen muchos tipos diferentes de diagramas de flujo y cada uno de éstos tiene su propósito. Es importante conocer al menos cuatro de las técnicas las cuales son:

⁶¹ Ibídem

⁶² Cfr. CAJA DE HERRAMIENTAS DE GESTION MIPYME. [http://www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/Offline/GDE_04.htm.] *Flujograma*

⁶³ Cfr. J. HARRINGTON (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Colombia. Mc Graw Hill. (Pg. 105-110)

- Diagramas de bloque, que proporcionan una visión rápida de un proceso.
- Diagramas de flujo del Instituto Nacional Estadounidense de Estandarización (ANSI), que analizan las interrelaciones detalladas de un proceso.
- Diagramas de flujo funcional, que muestran el flujo del proceso entre organizaciones o áreas.
- Diagramas geográficos de flujo, los cuales muestran el flujo del proceso entre localizaciones.




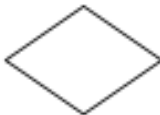





2.2.3 Símbolos utilizados⁶⁴

El diagrama de flujo utiliza un conjunto de símbolos estándares, ampliamente conocidos, para la representación de las etapas del proceso, las personas o los sectores involucrados, la secuencia de las operaciones y la circulación de los datos y los documentos.

Los símbolos más comunes utilizados, en su mayor parte publicados por la ANSI, se los detalla a continuación:

⁶⁴ Ibidem

Gráfico 13: Símbolos utilizados para los flujogramas

SÍMBOLO	DESCRIPCION
	Indica donde inicia o termina un proceso
	Indica una actividad y el responsable de la ejecución.
	Conector fuera de la página. Representa la continuidad del proceso.
	Indica una decisión dentro del proceso que implica dos opciones a seguir.
	Base de datos
	Representa un documento
	Conector de actividades
	Proceso Predefinido
	Conector de dirección del flujo de actividades

Fuente: Simbología ANSI
 Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

2.3 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

2.3.1 Determinación de las diferentes áreas de la empresa

El levantamiento de información de procesos de REPAGRIMAN Cía. Ltda., fue realizado en base a:

- Observación directa
- Entrevistas no estructuradas de campo (In situ) con los responsables de los diferentes procesos existentes. (ANEXO 4)

No existe ningún tipo de documentación que se refiera a los procesos realizados en REPAGRIMAN, de ahí que el establecimiento de tiempos y costos de los diferentes procesos partió de cero.

2.4 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS ACTUALES

Al hablar del levantamiento de procesos se refiere a determinar uno a uno los procesos de la organización representándolos para poder identificar su objetivo, entradas, salidas, recursos, controles y mediciones. A continuación se adjunta el inventario de los procesos levantados en REPAGRIMAN con frecuencias, tiempos y costos correspondientes a una válvula (2000 m²) y posteriormente se describen brevemente los mismos.

Tabla 6: Inventario de procesos

INVENTARIO DE PROCESOS			
Nº	PROCESO	RESPONSABLE	DURACIÓN DEL PROCESO
1	Planificación, manejo y control de producción	Gerente General	Mensual
2	Preparación y mezclado del suelo	Jefe de Producción	Semanal
3	Siembra y control	Jefe de Producción	Cuatrimstral
4	Cosecha y postcosecha	Jefe de Producción	Semanal
5	Compras	Coordinador Administrativo	Mensual
6	Pagos	Coordinador Administrativo	Mensual
7	Ventas	Coordinador Administrativo	Mensual
8	Cobros	Coordinador Administrativo	Mensual

Fuente: Investigación Realizada
 Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

Planificación, Manejo y Control de la producción

Proceso que se encuentra dirigido por la gerencia pero que se fundamenta y se desarrolla de la comunicación constante entre lo operacional, financiero y gerencial. Ya que se planifica lugares de siembra, cantidad, variedad, control y mantenimiento de la producción-finca, costos, proveedores, producción a mediano y largo plazo, clientes, transporte y almacenamiento; estos dos tan importantes ya que son productos perecibles. Es decir el objetivo de este proceso es poder desarrollar una perfecta armonía e intervención con todos los demás procesos, considerando todas las posibles amenazas para disminuirlas y controlarlas.

Preparación y mezclaje de suelo

Proceso dirigido y supervisado por el jefe de producción y desarrollado por los obreros. Se encarga de labrar la tierra, dejándola lista para cualquier siembra posterior. Su proceso inicia con abonado orgánico, trabajos con tractor para arar, rastras, mullir, fonación de platabandas e igualación de las mismas. Este proceso responderá a una planificación previa y generalmente se lo realiza una vez por semana para lo cual se contará con los diferentes insumos y herramientas que se necesiten en el proceso.

Siembra y Control

Proceso dirigido y supervisado por el jefe de producción y desarrollado por los obreros. Consiste en sembrar la variedad planificada respetando distancias y cantidad de las mismas. Además un seguimiento y control pre o post emergente de hongos, bacterias, insectos, mala hierba, suministro de riego y nutrición adecuada del cultivo a través de los 3 a 4 meses que dura el ciclo del Apio. Proceso que necesita el apoyo de insumos, equipo, herramientas y recurso humano.

Cosecha y Post cosecha

Proceso dirigido y supervisado por el jefe de producción y desarrollado por los obreros, aunque algunas veces responden a aprobación del gerente. Consiste en

cosechar o recolectar el Apio del campo, que luego de cumplir su ciclo vegetativo ya están listos para luego ser procesados y empacados dejándolos listos para transportar.

Compras

Proceso que se encuentra desarrollado por el coordinador administrativo, pero maneja una estrecha comunicación con la parte de producción y gerencia. Se encarga de coordinar lo requerido por la empresa con los proveedores y registrar día a día en el sistema contable las transacciones que se generan.

Proceso que se lo realiza dependiendo del estado del cultivo y de las condiciones ambientales y sus necesidades.

Pagos

Proceso desarrollado por el coordinador administrativo pero supervisado por la gerencia y considerando la opinión de producción. Se encarga de realizar un balance semanal de ingresos versus las obligaciones que tiene la empresa con sus empleados y proveedores. Cumpliendo con todos los respaldos de los documentos legales para efectuar el pago y posterior control contable.

Ventas

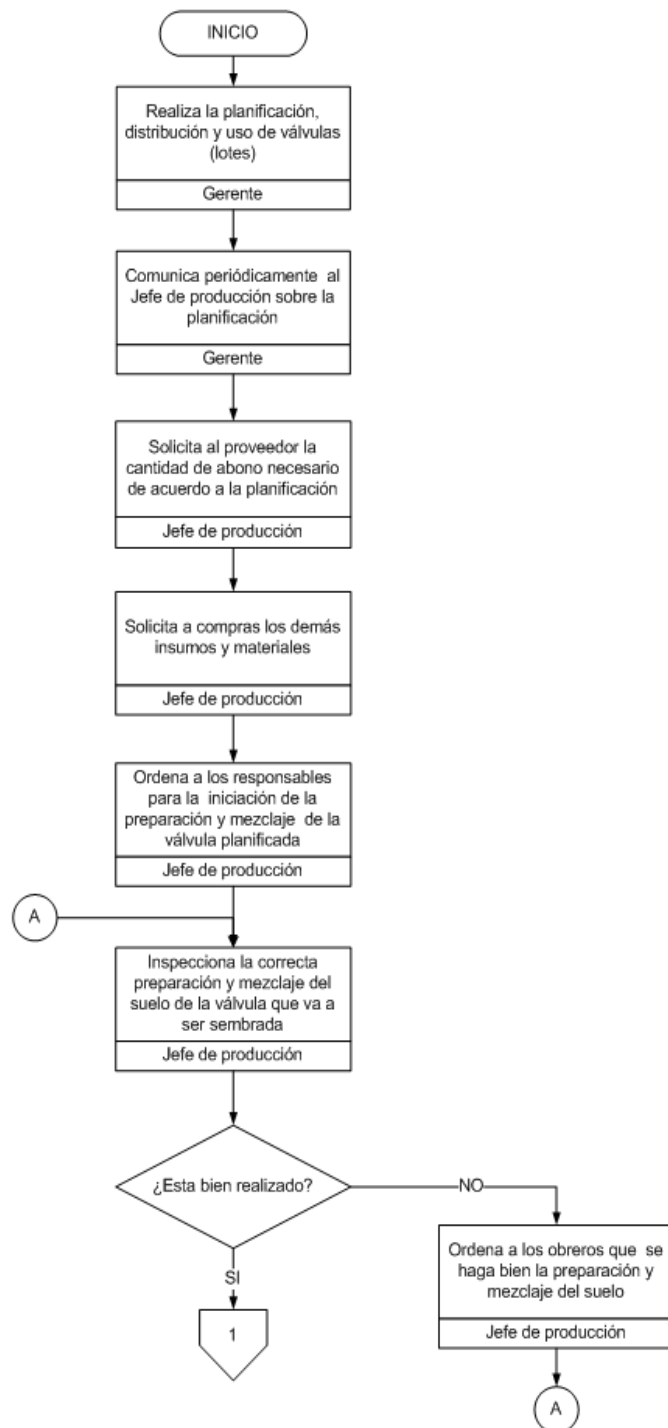
Proceso dirigido por el jefe de producción y el coordinador administrativo pero supervisado por el Gerente. Se encarga de coordinar y planificar las ventas de la mejor manera acorde al volumen de producción disponible para obtener la máxima utilidad entre los proveedores existentes o potenciales. También se encarga de registrar día a día en el sistema contable las transacciones que se generan

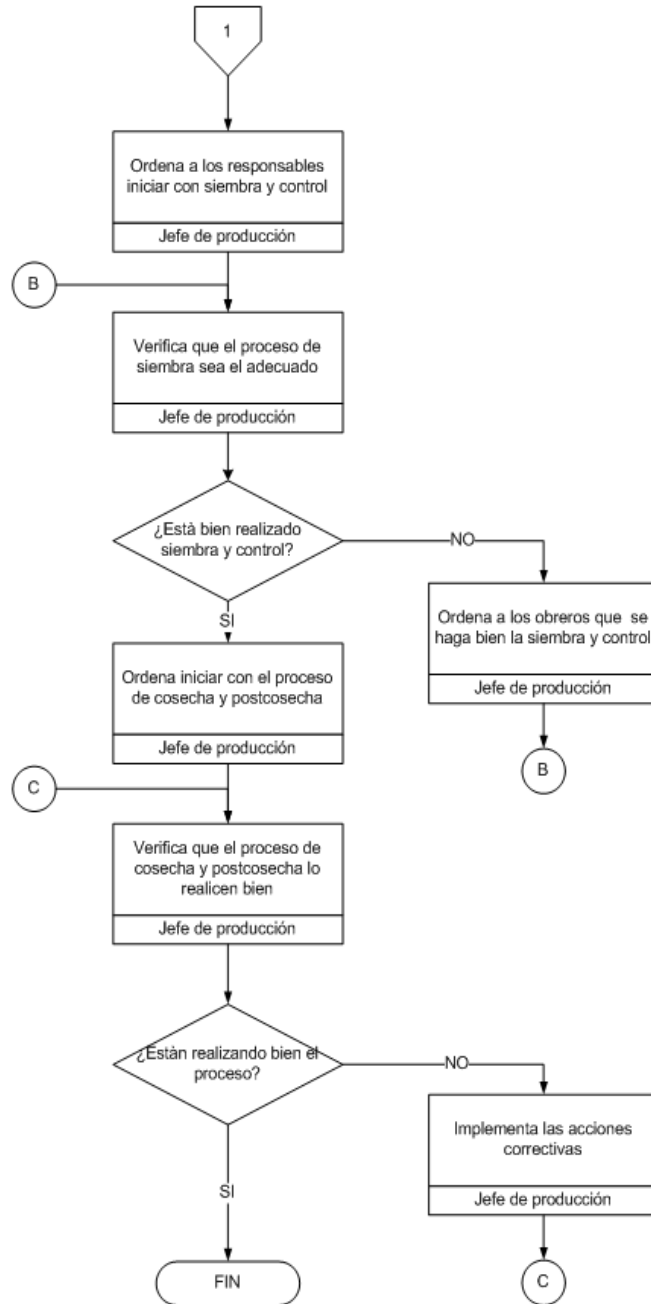
Cobros

Proceso dirigido por el coordinador administrativo y apoyado por el jefe de producción. Se encarga de revisar y comunicar valores, fechas y problemas de cobros. Coordina también la logística para efectuar el cobro y actualizar saldos.

2.4.1 Diagramas de flujo de los diferentes procesos

A continuación se presenta gráficamente el Flujograma del proceso de Planificación, manejo y control, los flujos de los demás procesos se encuentran detallados en el ANEXO 5.





2.4.2 Levantamiento de Tiempos

Los tiempos para cada proceso fueron tomados mediante mediciones realizadas en las instalaciones de REPAGRAMAN usando la herramienta del cronómetro y anotando la hora de inicio y hora de finalización de cada una de las actividades por proceso, considerando recesos, número de personas y lugar donde se efectuó el trabajo. Para este análisis se consideró el manejo de una válvula, equivalente a 2000 m² (Siembra semanal).

Tabla 7: Tabla Resumen de tiempos levantados

MODELO ACTUAL		
Nº	PROCESO	TIEMPO (hrs)
1	Planificación, manejo y control de producción	12,03
2	Preparación y mezclado del suelo	29,67
3	Siembra y control	363,48
4	Cosecha y postcosecha	30,58
5	Compras	39,93
6	Pagos	127,50
7	Ventas	222,52
8	Cobros	36,33
TOTAL		862,05

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

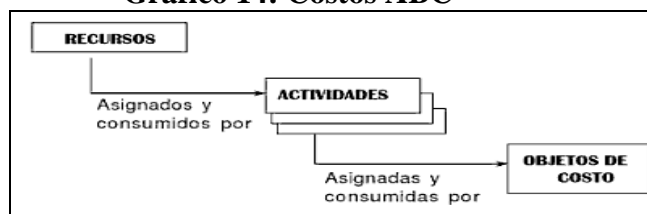
2.4.3 Levantamiento de Costos

El Levantamiento de Costos para REPAGRIMAN, se realizó en base a Costos ABC, debido a que se puede obtener costos más exactos.

ABC asigna costos a las actividades basándose en cómo éstas usan los recursos y asigna costos a los objetos de costos de acuerdo a cómo éstos hacen uso de las actividades. El proceso de asignación de costos a actividades y objetos de costos se apoya en criterios llamados «drivers».⁶⁵

Drivers: Es un factor o criterio para asignar costos. Elegir un driver correcto requiere comprender las relaciones entre recursos, actividades y objetos de costos. Drivers de Recursos son los criterios o bases usadas para transferir costos de los recursos a las actividades.⁶⁶

Gráfico 14: Costos ABC



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

El costeo ABC de los procesos se lo realizó teniendo en cuenta la siguiente tabla de FTE.

⁶⁵ Cfr. S. LOPEZ [<http://www.monografias.com/trabajos77/metodo-abc-sistema-costo-estandar/metodo-abc-sistema-costo-estandar.shtml>]. *Método ABC y del sistema de Costo Estándar*

⁶⁶ Ibídem

Tabla 8: FTE

De	A	FTE
Minutos	Años	0,00000798
Horas	Años	0,00047893
Días	Años	0,00383142
Semanas	Años	0,01923077
Meses	Años	0,08333333
Minutos	Meses	0,00009579
Horas	Meses	0,00574713
Días	Meses	0,04597701
Semanas	Meses	0,23076923
Minutos	Semanas	0,00037879
Horas	Semanas	0,02272727
Días	Semanas	0,18181818
Minutos	Días	0,00208333
Horas	Días	0,12500000
Minutos	Horas	0,01666667

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

La tabla FTE se obtuvo de la tabla de equivalencias descrita a continuación.

Tabla 9: Tabla de equivalencias

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Año	1,0	12,0	52,0	261,0	2.088,0	125.280,0
Mes		1,0	4,3	21,8	174,0	10.440,0
Semana			1,0	5,5	44,0	2.640,0
Día				1,0	8,0	480,0
Horas					1,0	60,0

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

El costeo ABC de los procesos se lo realizó tomando en cuenta únicamente los costos más representativos en cada uno de estos procesos según la siguiente tabla:

Tabla 10: Costos Utilizados en los procesos

TABLA DE COSTOS UTILIZADOS EN LOS PROCESOS			
Nº	PROCESO	NÓMINA	OTROS RECURSOS
1	Planificación, manejo y control de producción	X	
2	Preparación y mezclado del suelo	X	X
3	Siembra y control	X	X
4	Cosecha y postcosecha	X	X
5	Compras	X	
6	Pagos	X	
7	Ventas	X	
8	Cobros	X	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

A continuación se presenta el detalle de todos los recursos utilizados con sus respectivos drivers:

Tabla 11: Recursos

Recursos	Drivers	Recursos	Drivers
Nómina	FTE	Ligas	unidades
Energía Eléctrica	m ²	Tractor	minutos de uso
Teléfono	%	Abono Orgánico	quintales
Plántulas	Unidades	Abono Químico	quintales
Fumigación (sólidos)	Gr	Cintas	metros
Fumigación (líquidos)	cm ³	Plástico Negro	metros
Cebos	Kg	Invernadero	Semanas
Fertirrigación	Kg	Reservorio	Semanas
Cloro	cm ³	Pozo profundo	Semanas
Códigos	Unidades	Sistema de Riego	Semanas
Fundas	Unidades	Gavetas	Semanas

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

Tabla 12: Recurso Nómina

Cargo Empleado	Sueldo Mensual
Gerente	\$ 2.150,00
Coordinador	\$ 657,84
Jefe de producción	\$ 529,86
Tractorista	\$ 529,86
Obreros	\$ 469,97
Transportista	\$ 486,72

Fuente: Investigación Realizada
 Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

A continuación se presenta los Costos ABC del proceso de Planificación, Manejo y Control de la Producción, los costos de los demás procesos se encuentran detallados en el ANEXO 6 Y ANEXO 7.

a) Tiempos del proceso por actividades

Cod	Actividad	Responsable	Duración		Intervalo	Escala	Volumen	Carga por válvula	FTE	%	CU mensual	CT mensual
A1	Realiza la planificación de la distribución y uso de válvulas	Gerente	30	minutos	cada 1	Semanas	1 veces	2,00 hrs/mes	0,000378788	1,14%	\$ 2.150,00	\$ 24,43
A2	Comunica periódicamente al jefe de producción sobre la planificación	Gerente	10	minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,67 hrs/mes	0,000378788	0,38%	\$ 2.150,00	\$ 8,14
A3	Solicita al proveedor la cantidad de abono necesario de acuerdo a la planificación	Jefe de Producción	15	minutos	cada 3	Semanas	2 veces	0,67 hrs/mes	0,000378788	0,38%	\$ 529,86	\$ 2,01
A4	Solicita a compras los demás insumos y materiales	Jefe de Producción	5	minutos	cada 2	Días	1 veces	0,92 hrs/mes	0,002083333	0,52%	\$ 529,86	\$ 2,76
A5	Ordena a responsables para la iniciación de la preparación y mezclado de la válvula planificada	Jefe de Producción	5	minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,33 hrs/mes	0,000378788	0,19%	\$ 529,86	\$ 1,00
A6	Inspecciona la correcta preparación y mezclado del suelo de la válvula a sembrar	Jefe de Producción	5	minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,33 hrs/mes	0,000378788	0,19%	\$ 529,86	\$ 1,00
A7	Ordena a los obreros que se haga bien la preparación y mezclado del suelo	Jefe de Producción	5	minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,33 hrs/mes	0,000378788	0,19%	\$ 529,86	\$ 1,00
A8	Ordena a los responsables iniciar con siembra y control	Jefe de Producción	5	minutos	cada 3	Días	1 veces	0,61 hrs/mes	0,002083333	0,35%	\$ 529,86	\$ 1,84
A9	Verfica que el proceso de siembra sea el adecuado	Jefe de Producción	10	minutos	cada 3	Días	1 veces	1,22 hrs/mes	0,002083333	0,69%	\$ 529,86	\$ 3,68
A10	Ordena a los obreros que se haga bien la siembra y control	Jefe de Producción	5	minutos	cada 3	Días	1 veces	0,61 hrs/mes	0,002083333	0,35%	\$ 529,86	\$ 1,84
A11	Ordena iniciar con el proceso de cosecha y post cosecha	Jefe de Producción	10	minutos	cada 1	Días	1 veces	3,67 hrs/mes	0,002083333	2,08%	\$ 529,86	\$ 11,04
A12	Verifica que el proceso de cosecha y post cosecha lo realicen bien	Jefe de Producción	5	minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,33 hrs/mes	0,000378788	0,19%	\$ 529,86	\$ 1,00
A13	Implementa las acciones correctivas	Jefe de Producción	5	minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,33 hrs/mes	0,000378788	0,19%	\$ 529,86	\$ 1,00

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

b) Recursos utilizados

Codigo	Recursos	Drivers	Empresa	Proceso	Costo Empresa	Costo Proceso
R1	Nómina	FTE			Ver detalle abajo	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

c) Costo ABC del proceso

Cod	Actividad	Nómina	Total
A1	Realiza la planificación de la distribución y uso de válvulas	\$ 24,43	\$ 24,43
A2	Comunica periódicamente al jefe de producción sobre la planificación	\$ 8,14	\$ 8,14
A3	Solicita al proveedor la cantidad de abono necesario de acuerdo a la planificación	\$ 2,01	\$ 2,01
A4	Solicita a compras los demás insumos y materiales	\$ 2,76	\$ 2,76
A5	Ordena a responsables para la iniciación de la preparación y mezclado de la válvula planificada	\$ 1,00	\$ 1,00
A6	Inspecciona la correcta preparación y mezclado del suelo de la válvula a sembrar	\$ 1,00	\$ 1,00
A7	Ordena a los obreros que se haga bien la preparación y mezclado del suelo	\$ 1,00	\$ 1,00
A8	Ordena a los responsables iniciar con siembra y control	\$ 1,84	\$ 1,84
A9	Verifica que el proceso de siembra sea el adecuado	\$ 3,68	\$ 3,68
A10	Ordena a los obreros que se haga bien la siembra y control	\$ 1,84	\$ 1,84
A11	Ordena iniciar con el proceso de cosecha y post cosecha	\$ 11,04	\$ 11,04
A12	Verifica que el proceso de cosecha y post cosecha lo realicen bien	\$ 1,00	\$ 1,00
A13	Implementa las acciones correctivas	\$ 1,00	\$ 1,00
		COSTO PROCESO	\$ 60,76

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

2.4.4 Resumen del costo total por proceso.

A continuación se detalla en el siguiente cuadro, el resumen de los costos totales por proceso y el costo unitario de cada planta de apio en cada uno de los procesos.

Tabla 13: Tabla de Resumen del Costo por Proceso

COSTO UNITARIO POR PROCESOS			
PROCESO	COSTO PROCESO	Nº PLANTAS	COSTO UNITARIO
PLANIFICACION, MANEJO Y CONTROL DE LA PRODUCCION	60,76	20000	0,0030
PREPARACION Y MEZCLAJE DEL SUELO	832,19	20000	0,0416
SIEMBRA Y CONTROL	2398,73	20000	0,1199
COSECHA Y POST COSECHA	1551,98	20000	0,0776
COMPRAS	86,96	20000	0,0043
PAGOS	86,78	20000	0,0043
VENTAS	663,18	20000	0,0332
COBROS	105,90	20000	0,0053
TOTAL	5786,48	20000	0,2893

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

2.5 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO⁶⁷

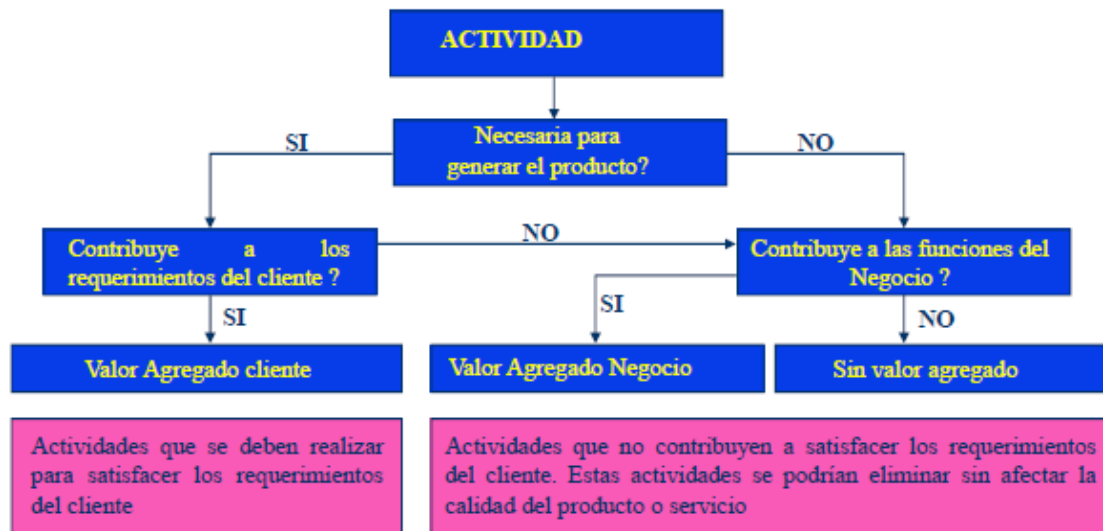
El Valor agregado es el valor después del procesamiento, menos el valor antes del procesamiento.

⁶⁷ Cfr. J. HARRINGTON (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Op. Cit.

Las actividades del valor agregado real (VAC) son aquellas que, vistas por el cliente final, son necesarias para proporcionar el output que el cliente está esperando.

La evaluación del valor agregado (EVA) es un análisis de cada actividad en el proceso de la empresa para determinar su aporte a la satisfacción de las expectativas que tiene el cliente final. El objetivo del EVA es optimizar las actividades VAN (Valor agregado al negocio) y minimizar o eliminar las actividades sin valor agregado. La organización debe asegurarse de que cada actividad dentro del proceso de la empresa aporte valor real a la totalidad del proceso.

Imagen 36: Análisis del Valor Agregado



Fuente: Algoritmo de James Harrington
Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

Existen varias razones que confirman el porqué es necesario determinar actividades y procesos que agreguen valor.

- Ciclos más cortos de atención al cliente.
- Mejorar la capacidad del proceso.
- Mejorar la productividad de los recursos empleados.
- Menor costo unitario de las transacciones comerciales.
- Recuperación de recursos desperdiciados para reorientarlos a áreas de crecimiento.
- Mayor valor organizacional como potencial de generación de utilidades.

A continuación se presenta la tabla de análisis de valor agregado del proceso de Planificación, Manejo y Control de la Producción, las tablas de los demás procesos se encuentran detallados en el ANEXO 8.

REPAGRIMAN CIA. LTDA.

PROCESO:

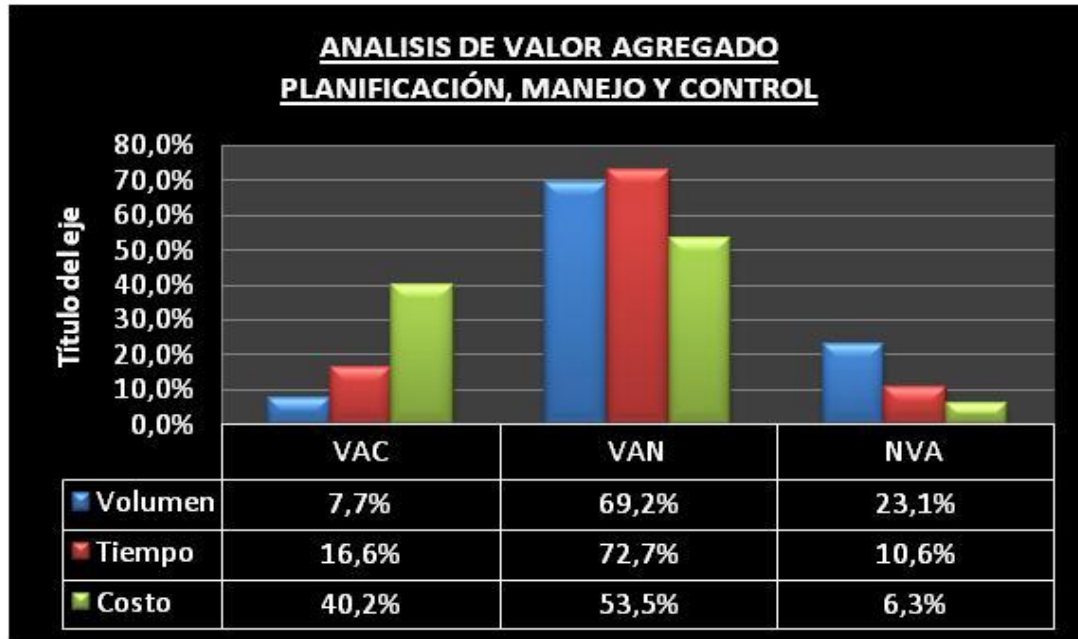
PLANIFICACIÓN MANEJO Y CONTROL DE PRODUCCIÓN



ACTIVIDADES	Responsable	Volumen			Tiempo (hrs/mes)	Tiempo			Costo Total	Costo		
		VAC	VAN	NVA		VAC	VAN	NVA		VAC	VAN	NVA
Realiza la planificación de la distribución y uso de válvulas	Gerente	1			2,00	2,00	0,00	0,00	24,43	24,43	0,00	0,00
Comunica periódicamente al jefe de producción sobre la planificación	Gerente		1		0,67	0,00	0,67	0,00	8,14	0,00	8,14	0,00
Solicita al proveedor la cantidad de abono necesario de acuerdo a la planificación	Jefe de Producción		1		0,67	0,00	0,67	0,00	2,01	0,00	2,01	0,00
Solicita a compras los demás insumos y materiales	Jefe de Producción		1		0,92	0,00	0,92	0,00	2,76	0,00	2,76	0,00
Ordena a responsables para la iniciación de la preparación y mezclaje de la válvula planificada	Jefe de Producción		1		0,33	0,00	0,33	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00
Inspecciona la correcta preparación y mezclaje del suelo de la válvula a sembrar	Jefe de Producción		1		0,33	0,00	0,33	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00
Ordena a los obreros que se haga bien la preparación y mezclaje del suelo	Jefe de Producción			1	0,33	0,00	0,00	0,33	1,00	0,00	0,00	1,00
Ordena a los responsables iniciar con siembra y control	Jefe de Producción		1		0,61	0,00	0,61	0,00	1,84	0,00	1,84	0,00
Verfica que el proceso de siembra sea el adecuado	Jefe de Producción		1		1,22	0,00	1,22	0,00	3,68	0,00	3,68	0,00
Ordena a los obreros que se haga bien la siembra y control	Jefe de Producción			1	0,61	0,00	0,00	0,61	1,84	0,00	0,00	1,84
Ordena iniciar con el proceso de cosecha y post cosecha	Jefe de Producción		1		3,67	0,00	3,67	0,00	11,04	0,00	11,04	0,00
Verifica que el proceso de cosecha y post cosecha lo realicen bien	Jefe de Producción		1		0,33	0,00	0,33	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00
Implementa las acciones correctivas	Jefe de Producción			1	0,33	0,00	0,00	0,33	1,00	0,00	0,00	1,00
TOTAL		1	9	3		2,00	8,75	1,28		24,43	32,48	3,85
Porcentaje		7,7%	69,2%	23,1%		16,6%	72,7%	10,6%		40,2%	53,5%	6,3%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

Gráfico 15: Análisis de Valor Agregado

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

2.5.1 Resumen de actividades por proceso

A continuación se presenta un resumen del análisis de valor agregado de los Procesos actuales.

Tabla 14: Resumen Análisis de Valor Agregado

MODELO ACTUAL								
Nº	PROCESO	V.A	VOLUMEN (Act)	%	TIEMPO (hrs)	%	COSTO	%
1	Planificación, manejo y control de producción	VAC	1	7,7%	2,00	16,6%	24,43	40,2%
		VAN	9	69,2%	8,75	72,7%	32,48	53,5%
		NVA	3	23,1%	1,28	10,6%	3,85	6,3%
		TOTAL	13	100,0%	12,03	100,0%	60,76	100,0%
2	Preparación y mezclaje del suelo	VAC	5	14,3%	7,58	25,6%	531,82	63,9%
		VAN	10	28,6%	9,33	31,5%	211,56	25,4%
		NVA	20	57,1%	12,75	43,0%	88,80	10,7%
		TOTAL	35	100,0%	29,66	100,0%	832,18	100,0%
3	Siembra y control	VAC	6	24,0%	70,35	19,4%	1735,49	72,3%
		VAN	12	48,0%	25,38	7,0%	606,64	25,3%
		NVA	7	28,0%	267,75	73,7%	56,62	2,4%
		TOTAL	25	100,0%	363,48	100,0%	2398,75	100,0%
4	Cosecha y postcosecha	VAC	2	14,3%	13,75	44,9%	896,90	57,8%
		VAN	8	57,1%	14,67	48,0%	596,68	38,4%
		NVA	4	28,6%	2,17	7,1%	58,42	3,8%
		TOTAL	14	100,0%	30,59	100,0%	1552,00	100,0%
5	Compras	VAC	1	5,0%	0,67	1,7%	2,49	2,9%
		VAN	11	55,0%	15,80	39,6%	52,89	60,8%
		NVA	8	40,0%	23,47	58,8%	31,57	36,3%
		TOTAL	20	100,0%	39,94	100,0%	86,95	100,0%
6	Pagos	VAC	2	11,1%	2,67	2,1%	9,96	11,5%
		VAN	9	50,0%	16,17	12,7%	61,86	71,3%
		NVA	7	38,9%	108,67	85,2%	14,95	17,2%
		TOTAL	18	100,0%	127,51	100,0%	86,77	100,0%
7	Ventas	VAC	7	25,9%	53,00	23,8%	183,81	27,7%
		VAN	17	63,0%	96,19	43,2%	306,98	46,3%
		NVA	3	11,1%	73,33	33,0%	172,38	26,0%
		TOTAL	27	100,0%	222,52	100,0%	663,17	100,0%
8	Cobros	VAC	4	19,0%	6,33	17,4%	23,67	22,4%
		VAN	12	57,1%	17,00	46,8%	63,54	60,0%
		NVA	5	23,8%	13,00	35,8%	18,69	17,6%
		TOTAL	21	100,0%	36,33	100,0%	105,90	100,0%
TOTAL			173	100,0%	862,06	100,0%	5786,48	100,0%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

2.6 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA POR PROCESO.

Una vez realizado el levantamiento de procesos de REPAGRIMAN Cía. Ltda. y analizado el valor agregado de cada una de las actividades de los mismos, se han determinado las siguientes oportunidades de mejora de cada proceso, que serán las directrices para la determinación de los procesos mejorados.

Proceso: planificación, manejo y control de la producción

Las debilidades encontradas son:

- No existe un análisis del FODA documentado
- No existe una planificación documentada en cuanto a uso semanal o mensual de recursos, que sustente lo acordado.
- No cuenta con un plan estratégico documentado
- No cuenta con un registro de políticas internas y su divulgación.

Proceso: preparación y mezclado de suelo.

- Falta de documentos escritos que sustenten la autorización y parámetros para realizar el proceso
- Falta de registros adecuados para control de inventarios
- Falta de registros para conocer el historial de cada válvula

Proceso: siembra y control

- Falta de documentos escritos que sustenten la autorización y parámetros para realizar el proceso.
- Falta de registros adecuados para el control de la producción e insumos del proceso
- Demoras en entrega de pedidos

Proceso: cosecha y post-cosecha

- Falta de documentos escritos que sustenten la autorización y parámetros para realizar el proceso.
- Falta de registros adecuados para el control de rendimiento de la producción e insumos del proceso.

Proceso: compras.

- No existe una planificación formal de las compras que se realizan en REPAGRIMAN Cía. Ltda.

- No hay un responsable el cual se preocupe por buscar nuevas y mejores alternativas de proveedores.
- No existe un sistema contable acorde a las necesidades del negocio.
- Demoras por entrega de insumos
- No hay indicadores financieros que permitan medir el alcance de los objetivos y la rentabilidad de la empresa.

Proceso: Pagos

- No existe un adecuado procedimiento para el pago a empleados, debido a que el que actualmente existe, presenta un alto riesgo y una carga operativa alta.
- No existe un sistema contable acorde a las necesidades del negocio.
- No hay indicadores financieros que permitan medir el alcance de los objetivos y la rentabilidad de la empresa.

Proceso: ventas.

- No hay un responsable que se encargue de la búsqueda de potenciales clientes.

- No existe una matriz de precios y descuentos
- No hay un formato en el que se identifique la solicitud los pedidos
- No existe un sistema contable acorde a las necesidades del negocio.
- No hay indicadores financieros que permitan medir el alcance de los objetivos y la rentabilidad de la empresa.

Proceso: cobros

- No hay un reporte que refleje los cobros semanales.
- Demoras por retiros de pagos
- No existe un sistema contable acorde a las necesidades del negocio.

No hay indicadores financieros que permitan medir el alcance de los objetivos y la rentabilidad de la empresa.

3 MEJORAMIENTO DE PROCESOS Y PLANES DE MEJORA

3.1 IMPORTANCIA DEL MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Para el establecimiento de una propuesta de mejora aplicada a la realidad de REPAGRIMAN, es necesario el análisis de aquellos aspectos que actualmente no permiten un desenvolvimiento de la organización de acuerdo a sus necesidades.

Con esto se busca mejorar los procesos existentes que en su momento fueron de suma utilidad para el desenvolvimiento de la empresa. También se vio la necesidad de crear procesos que ayuden a una mejor planificación, control y delegación de funciones, para un mejor funcionamiento de la empresa,

Esta modalidad genera normalmente altas resistencias al cambio ya que plantea la ruptura de reglas anticuadas y de los supuestos fundamentales en que se basan las actividades de la organización y que provocan un bajo rendimiento de los procesos clave de la organización.⁶⁸

⁶⁸ Cfr. A. MEDINA, (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público*. Pág.65

Mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. A través del mejoramiento se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones pueden analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado hasta llegar a ser líderes.

Para el presente estudio se considera que el mejoramiento de procesos busca entre objetivos:

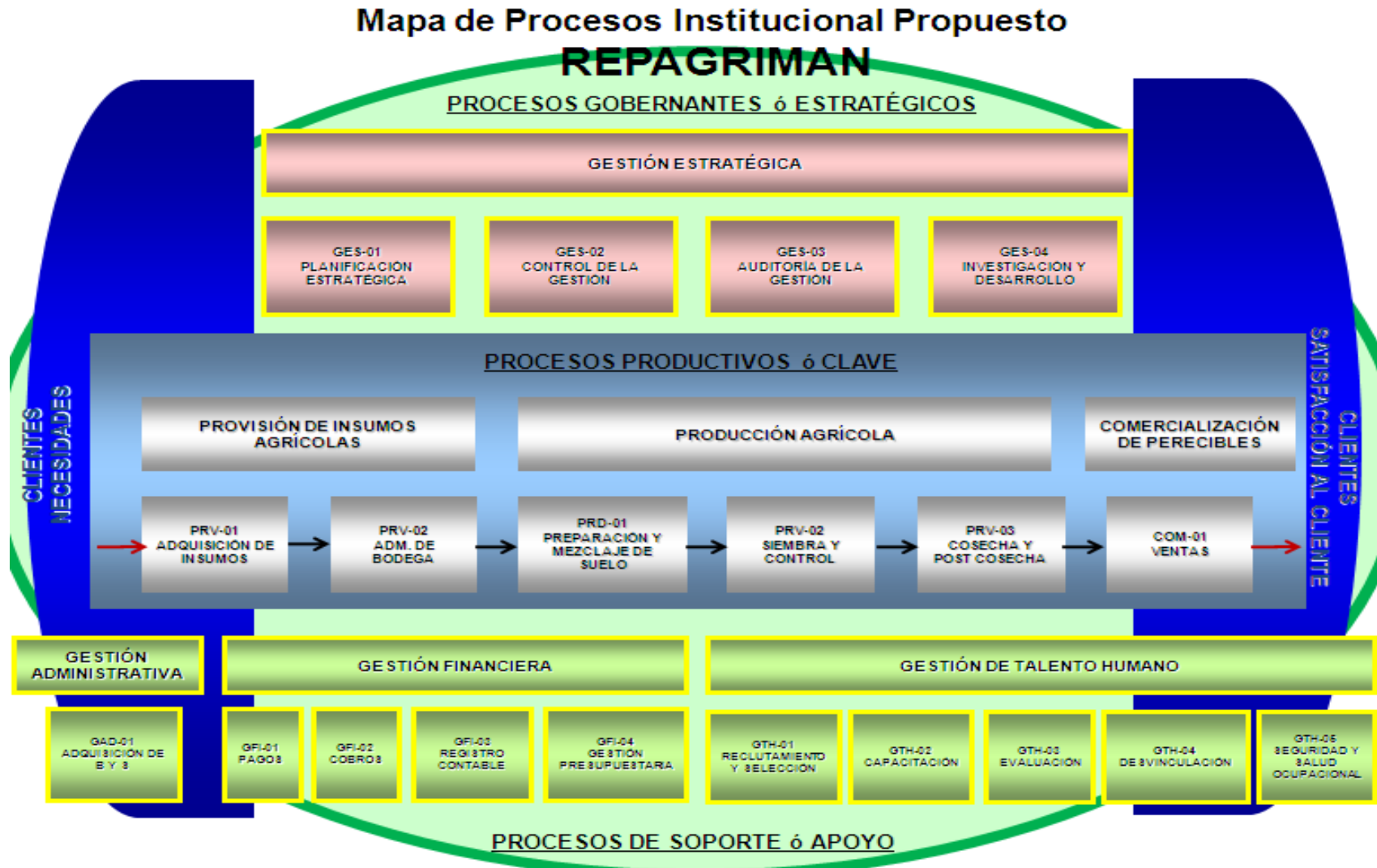
- Eliminar actividades que no generen valor, mejorar el uso de recursos, establecer controles, eliminar reprocesos, mejorar los ciclos de tiempo y centrarse en el cliente

3.2 DISEÑO DE PROCESOS MEJORADOS

3.2.1 Mapa de procesos propuesto

Actualmente REPAGRIMAN no cuenta con un mapa gráfico de los procesos, razón por la cual se ha creado uno en base a los procesos actuales levantados en el presente estudio.

A continuación se presenta el diseño de mapa de procesos propuesto:



Fuente: Investigación Realizada
 Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

La metodología que se ha utilizado para el levantamiento de procesos considera las siguientes fases:⁶⁹

- Identificación de los procesos existentes
- Levantamiento de Información
- Identificación de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo en base a las siguientes definiciones:
 - Estratégicos: procesos que se encargan de definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias.
 - Operativos o Productivos: procesos consignados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la compañía, para dar servicio a los clientes.
 - De Apoyo: procesos no directamente atados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo beneficio influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

Producto del rediseño de sub procesos, se propone el siguiente mapa de procesos que se ajusta a las necesidades de los usuarios de REPAGRIMAN.

⁶⁹ Cfr. J. HARRINGTON (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Colombia. Mc Graw Hill.

3.2.2 Detalle de los procesos mejorados

Debido a que no se puede medir los procedimientos en cuanto a tiempos o costos por ser una propuesta, el análisis se hizo en cuanto al número de actividades (Volumen) que agregan valor al cliente (VAC), al negocio (VAN) y actividades que no agregan valor (NVA).

A continuación se detalla en Análisis de Valor Agregado realizado en cada uno de los procesos.

PLANIFICACIÓN, MANEJO Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN (Eliminado)

Se eliminó el proceso como tal, para incorporarlo en cada proceso, con sus respectivas autorizaciones, para tener un mejor seguimiento y control.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (Nuevo)

Gráfico 16:

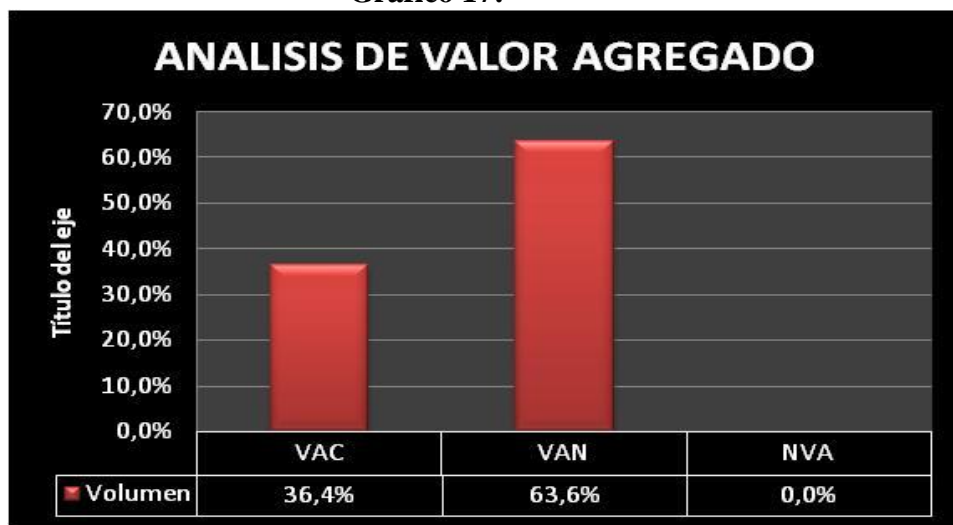


Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

Proceso creado con el fin de conducir a la empresa a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización con el fin de estar en las mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades

CONTROL DE LA GESTIÓN (Nuevo)

Gráfico 17:

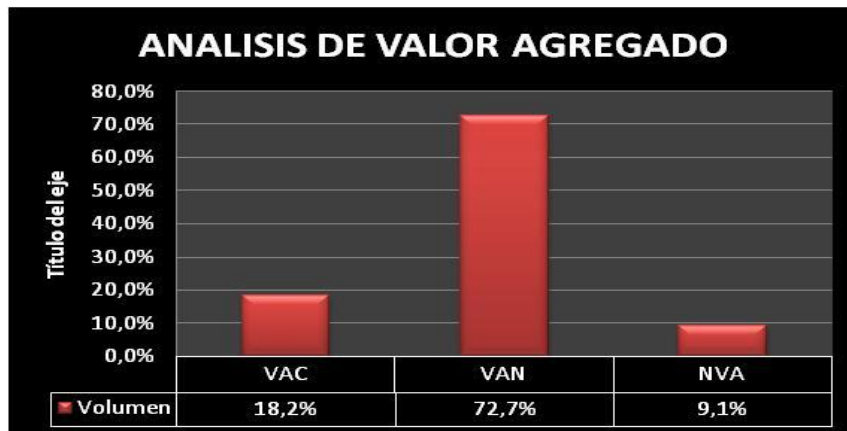


Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

Proceso creado con el fin de guiar y controlar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización mediante planes de mejora

AUDITORÍA DE LA GESTIÓN (Nuevo)

Gráfico 18:



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

Proceso creado con el fin de contar con un proceso que analice y evalúe el grado de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de planes de mejora previstos para la organización

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (Nuevo)

Gráfico 19:



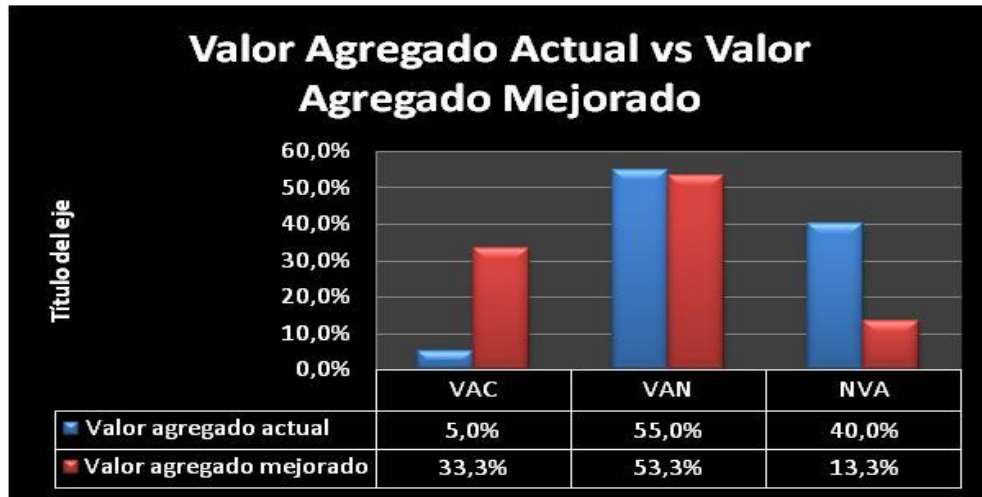
Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

Proceso creado con el fin de obtener una búsqueda correcta y continúa de nuevos mercados y productos con las herramientas adecuadas.

ADQUISICION DE INSUMOS (Modificado)

Gráfico 20:



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

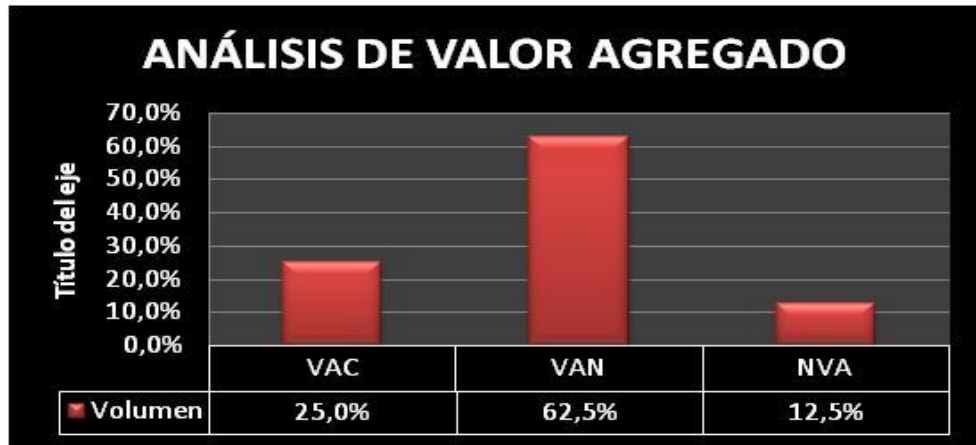
Proceso con un enfoque netamente relacionado a insumos para los procesos productivos, en el cual se crearon documentos de control, respaldos e información como: planificación de compras, cálculo de indicadores. Así se tendrá un proceso en forma ordenada y responsable.

Se eliminó las demoras del proceso al contar con una mejor planificación.

Además la separación de lo referente al proceso contable en otro proceso.

ADMINISTRACIÓN DE BODEGA (Nuevo)

Gráfico 21:



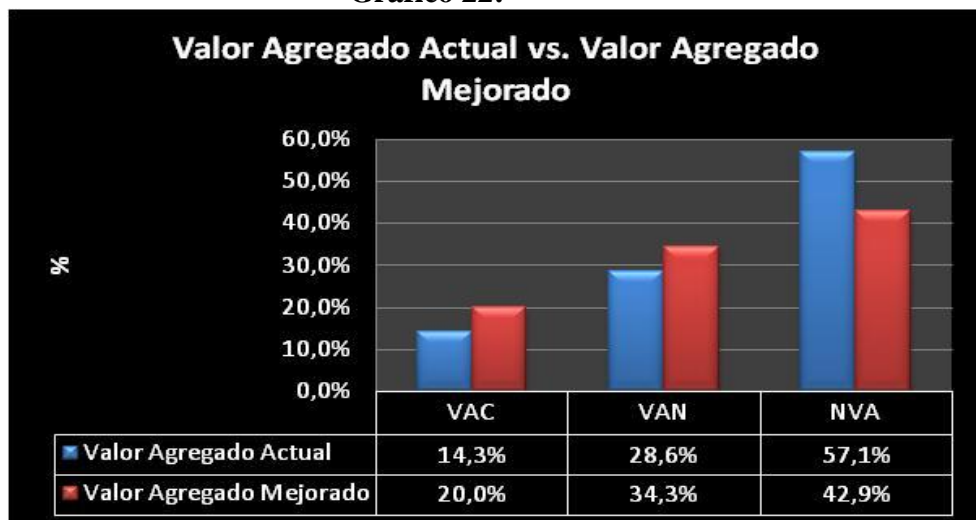
Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

Proceso creado con el fin de contar con un mejor control y custodia de los insumos para el proceso productivo.

PREPARACIÓN Y MEZCLAJE (Modificado)

Gráfico 22:



Fuente: Investigación Realizada

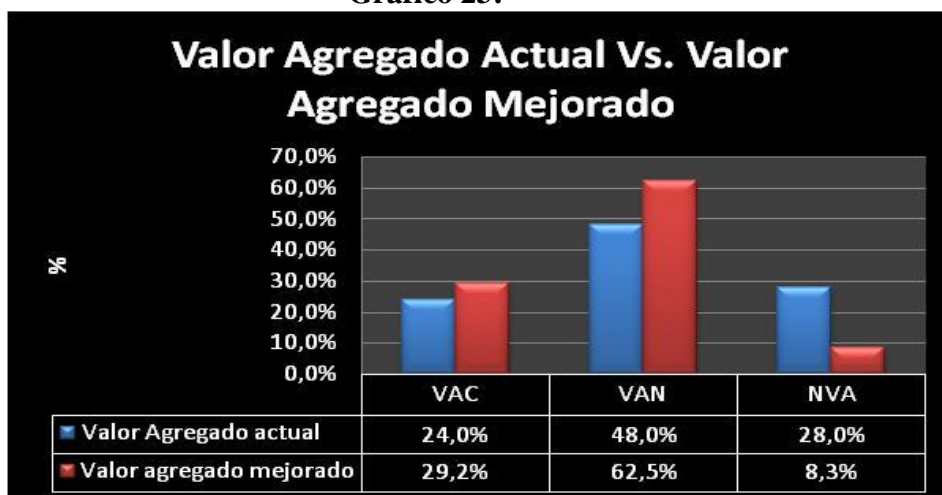
Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

En este proceso se aumentó planificaciones periódicas, creación de documentos de control, respaldo e información tales como: planificación semanal, solicitud de insumos, instructivos, informes mensuales, cálculo de indicadores.

Se eliminó los reprocesos existentes actualmente, al contar con una mejor planificación y capacitación al personal.

SIEMBRA Y CONTROL (Modificado)

Gráfico 23:

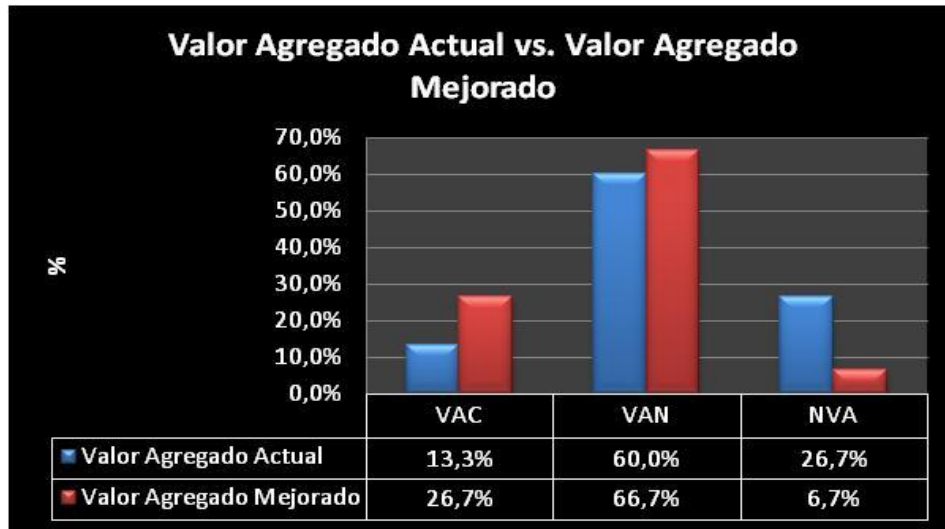


Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

En este proceso se crearon documentos de control, respaldos e información tales como: Planificación semanal, solicitud de insumos, instructivos de siembra, fumigación y fertirrigación, informes semanales del proceso, avances y cálculo de indicadores.

Se eliminó los reprocesos existentes actualmente, al contar con una mejor planificación y capacitación al personal.

COSECHA Y POSTCOSECHA (Modificado)

Gráfico 24:

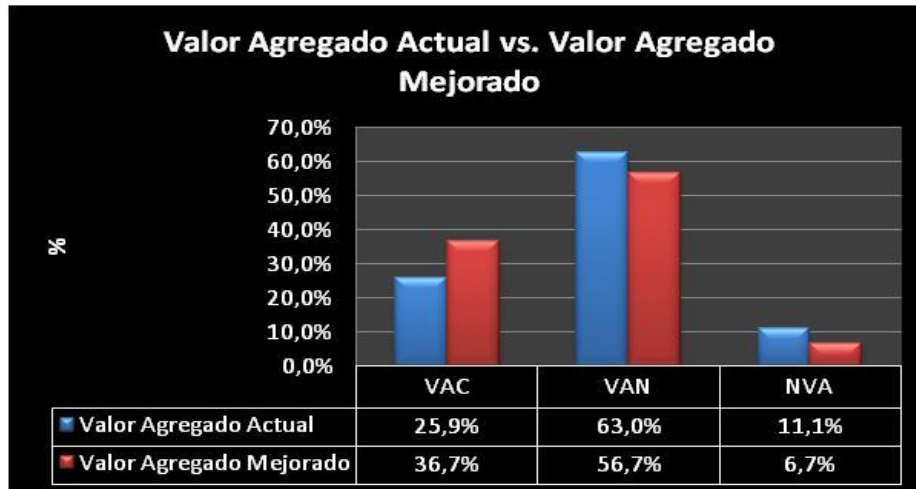
Fuente: Investigación Realizada
 Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

En este proceso se aumentó planificaciones periódicas del proceso, elaboración de documentos de control, respaldos y de información tales como: Planificaciones, solicitud de insumos, control de la cosecha, instructivos, producto listo para la entrega, cálculo de indicadores e informes del proceso, etc.

Se eliminaron demoras del proceso al contar con una mejor planificación y al tener la recepción de insumos en un solo momento

VENTAS (Modificado)

Gráfico 25:



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

En este proceso se aumentó planificaciones periódicas del proceso, elaboración de documentos de control, respaldos e informativos tales como: órdenes de cosecha, autorizaciones de cosecha, recibos de pago, cálculo de indicadores e informes del proceso; así como análisis de encuesta de satisfacción del cliente.

Se eliminó los reprocesos existentes actualmente, al contar con una mejor planificación y control del proceso.

TRANSPORTE Y LOGÍSTICA (Eliminado)

Proceso eliminado para incorporarlo en cada proceso, con sus respectivas autorizaciones, para tener un mejor seguimiento y control.

ADQUISICION DE B Y S (Nuevo)

Gráfico 26:

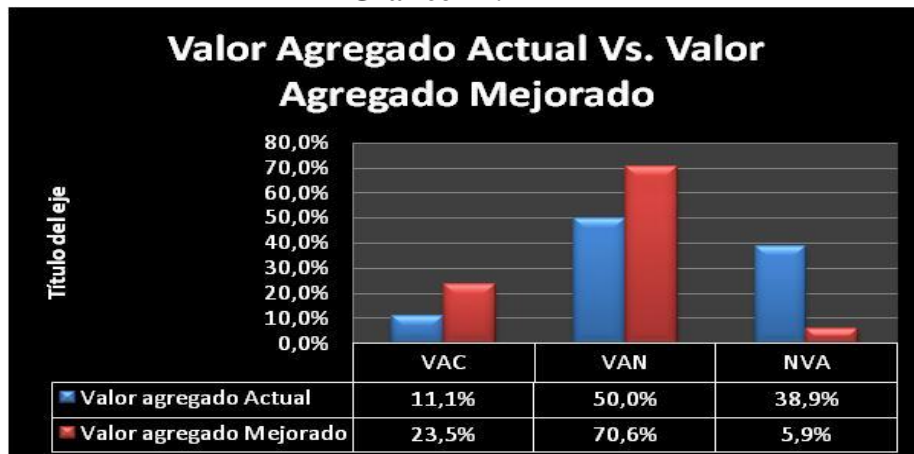


Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

Proceso creado con el fin de satisfacer las necesidades de la empresa en la adquisición de bienes y contratación de servicios necesarios para la continuidad del negocio, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

PAGOS (Modificado)

Gráfico 27:



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

En este proceso se crearon documentos de control y respaldos tales como: planificación de pagos, comprobantes de egreso, informes del proceso y cálculo de indicadores. Se propone también el pago mediante Cash Management para sueldos, eliminando así demoras y riesgos al pagar a los empleados en efectivo. Se eliminó el doble registro de los egresos optimizando el sistema contable.

COBROS (Modificado)

Gráfico 28:



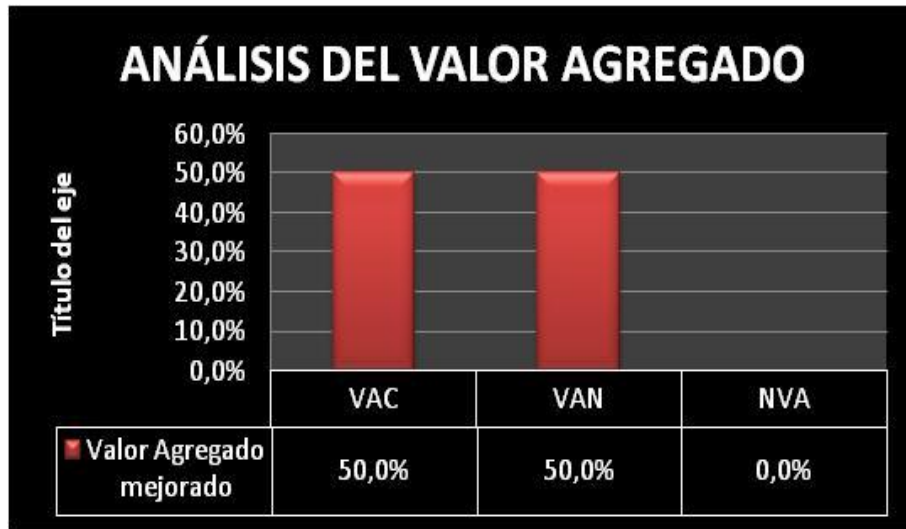
Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

Creación de documentos de control, respaldos y responsabilidad tales como: cronograma de cobros, recibo de pago, informe final y cálculo de indicadores, etc.

Se eliminó los reprocesos existentes actualmente, al contar con una mejor planificación y control del proceso.

REGISTRO CONTABLE (Nuevo)

Gráfico 29:

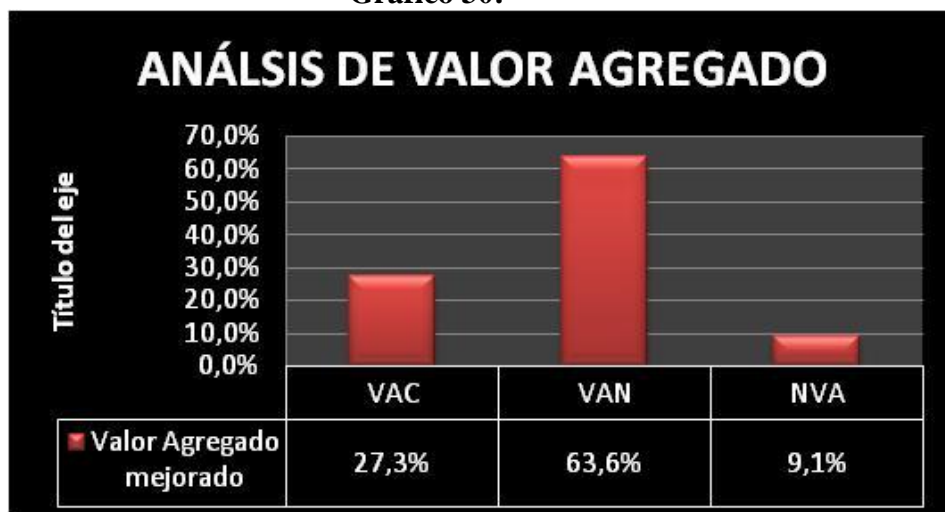


Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

Proceso creado con el fin de tener un mejor registro y delegación de responsabilidades en un mismo y único sistema contable.

GESTIÓN PRESUPUETARIA (Nuevo)

Gráfico 30:



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

Proceso creado con el fin de obtener proyecciones económicas claras por un período determinado de tiempo, para un mejor control de la empresa.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN (Nuevo)

Gráfico 31:

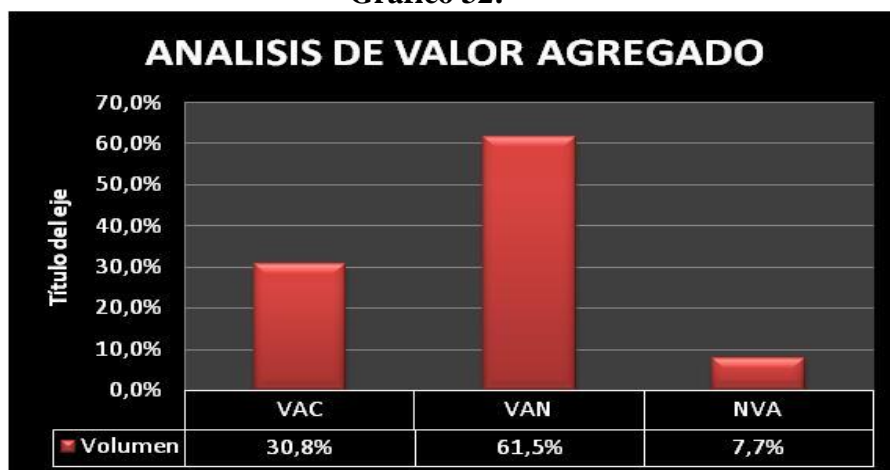


Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

Proceso creado para proporcionar los mejores aspirantes que reúnan las condiciones para ocupar el cargo según los requerimientos de la organización.

CAPACITACIÓN (Nuevo)

Gráfico 32:



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

Proceso creado para contribuir al desarrollo personal y profesional del personal con el fin de evitar reprocesos en las actividades en general de la empresa

EVALUACIÓN (Nuevo)

Gráfico 33:



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

Proceso creado con el fin de proporcionar al personal y a la organización, información sobre la eficacia con que los empleados están efectuando su trabajo para la organización

DESVINCULACIÓN (Nuevo)

Gráfico 34:

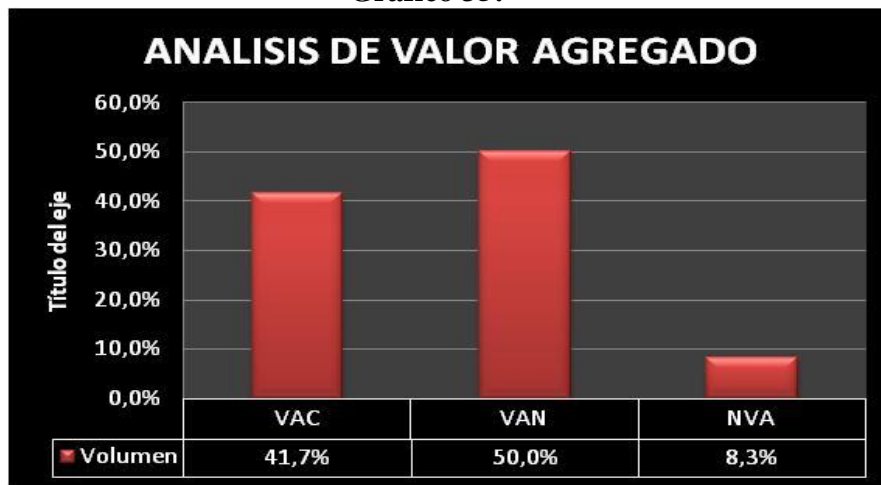


Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

Proceso creado con el fin de mantener la imagen de la empresa y evitar conflictos a futuro con el personal en desvinculación

SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL (Nuevo)

Gráfico 35:



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

Proceso creado con el fin de brindar condiciones adecuadas de trabajo y cumplir la normativa vigente, logrando un ambiente laboral seguro y saludable para el personal de la empresa

Los cursogramas referentes a los análisis de valor agregado nuevos y comparativos se encuentran detallados en el ANEXO 9

3.2.3 Manual de procesos

El manual de procesos, el cual se detalla en el ANEXO 10, es un documento en donde se describe lo que hace cada proceso, el cual contiene:

- Encabezado: Área de la parte superior del documento en donde se encuentra la información de identificación de cada proceso como: logotipo de la empresa, código del proceso, tipo de proceso, nombre del proceso.
- Objetivo: Describe la finalidad o propósito del proceso.
- Alcance: Expresa el ámbito o aplicabilidad del proceso.
- Responsable: Es la persona encargada del proceso.
- Definiciones: Corresponde a un glosario de términos específicos de ese procedimiento, documento.
- Políticas: Son disposiciones que deben ser cumplidas con el carácter de obligatorio y permanente.
- Indicadores: conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución del proceso.

- Referencias: Documentos de entrada y salida o generados en el proceso.
- Procedimiento: Diagrama de flujo que muestra el proceso desde la actividad que empieza hasta donde termina, con el responsable de cada actividad.

En algunos manuales se podrá encontrar también Instructivos, los cuales son en detalle más técnico y paso a paso de ciertas actividades de vital importancia para la compañía, los cuales los encontrarán en el ANEXO 11.

3.2.4 Planes de mejora

Para que una empresa pueda responder ante los cambios que presenta su entorno y cumplir con los objetivos de su empresa, debe implantar un plan de mejora con la finalidad de detectar puntos débiles de la empresa, y de esta manera atacar las debilidades y plantear posibles soluciones al problema.

El plan de mejora propuesto en el presente capítulo ver en el ANEXO 12.

4 INDICADORES DE GESTIÓN Y DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD

4.1 DEFINICIÓN DEL BALANCED SCORECARD (BSC)

Esta herramienta conocida también como Cuadro de Mando Integral es una herramienta creada por los académicos Norton y Kaplan. La misma que busca integrar en un solo procedimiento tanto los factores financieros como los no financieros obtenidos en desarrollo de la operación de una empresa, con el propósito de lograr alcanzar, por parte de los directivos, una rápida pero integral visión de la marcha de los negocios.⁷⁰

Ésta herramienta consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de las organizaciones, alineándola con la gestión diaria de las tareas y actividades realizadas por las personas que trabajan en la organización.

“La necesidad de información acertada, clara y concisa, se ha convertido en una de las principales necesidades corporativas en los últimos años. A través de ella se pueden llegar a conclusiones acertadas y ayudan a realizar una mejor toma de medidas, permitiendo a las organizaciones actuar de una manera eficiente ante los constantes cambios que se presenta día a día.

⁷⁰ Cfr. C. LEÓN [http://www.temasdeclase.com/newsletters/numero8/art_2_8.htm]. *Introducción al Balanced Scorecard*. Colombia

Esta necesidad de información ha provocado que se desarrollen mejores sistemas de medición de la gestión empresarial, que permitan tener una visión más clara de la compañía, enfocándose en los aspectos medulares de su funcionamiento para adoptar medidas preventivas y correctivas para fomentar la eficiencia de sus procesos internos.”⁷¹

Según KAPLAN R. Y NORTON D (2002), el BSC debe transformar el objetivo y la estrategia de la compañía en objetivos e indicadores tangibles.

El BSC complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del BSC provienen de la visión y estrategia de una organización y consideran la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: Financiera, cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento.⁷²

El BSC busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional.⁷³

⁷¹ I. RUEDA I. (2010). *Balanced Scorecard*. Ecuador

⁷² Cfr. R. KAPLAN y D. NORTON (2002). *El cuadro de mando integral* España. Edición Gestión 2000. 2da Edición. p. 21

⁷³ Cfr. C. LOPEZ, (2001). [<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/bsc.htm>]. *El Balanced Scorecard, BSC*.

4.2 BENEFICIOS DEL BALANCED SCORECARD⁷⁴

Existen muchos beneficios que se logran con la implantación del Balanced Scorecard, no solamente desde el aspecto financiero que es solo una de las cuatro áreas entre las que trabaja esta metodología, si no que mejorar las áreas relacionadas con los clientes, con los procesos internos y con el aprendizaje organizacional.

Los beneficios que obtendrá al aplicar el Balanced Scorecard se pueden resumir en los siguientes puntos:

- a) Contribuye a maximizar la rentabilidad y a la creación de valor en el tiempo.
- b) Genera un claro modelo de negocio fundamentado en una estrategia estructurada detalladamente y atendida por todos los funcionarios.
- c) Cada funcionario sabe qué resultados se esperan de él y como dichos resultados impactan en el desempeño de su área y de la organización en su conjunto.
- d) Mejora los resultados financieros a través de la eficiente y efectiva ejecución de la estrategia.

⁷⁴ Cfr. R. KAPLAN R. Y D. NORTON (2005). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona. Editorial Gestión. p.146

- e) Contar con un sistema preventivo que evita que algún inconveniente se convierta en un problema costoso de resolver.
- f) Tener información actualizada al instante sobre todos los objetivos de la empresa para su seguimiento y control
- g) Se alcanzan los objetivos empresariales minimizando el desgaste diario operacional y maximizando el potencial de desempeño individual y colectivo.
- h) Pleno conocimiento de lo que somos y a donde vamos con lo que podremos dirigir nuestras funciones y evaluar nuestros resultados.
- i) Traslada la estrategia en acciones del diario vivir, que lleven a cumplir las expectativas de nuestros grupos de interés y mantenga en el camino de la excelencia.
- j) Evaluar la efectividad de las acciones a realizar y controlar la productividad de todas las áreas de la industria.

4.3 PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

Para el diseño de un BSC es importante el establecimiento de las cuatro perspectivas básicas definidas por Kaplan y Norton las cuales abarcan la totalidad de la empresa y son complementarias entre sí.

Cada una de las perspectivas contendrá los objetivos necesarios que al ejecutarlos llevarán a alcanzar la visión empresarial y los resultados esperados por los accionistas de la empresa.

Estas perspectivas sirven para que el Balanced ScoreCard se convierta en una herramienta estratégica ya que busca tener indicadores que estén relacionados entre sí, evitando que la empresa tenga indicadores aislados, definidos independientemente por cada unidad de negocio, si no que sea un sistema integral.⁷⁵

4.3.1 Perspectiva Financiera

Esta medida atañe principalmente a los inversores y accionistas de la empresa, ya que se enfoca en la maximización económica y financiera, creando valor y aumentando la rentabilidad sobre la inversión realizada por cada uno de ellos. Obteniendo un crecimiento sostenido y sustentado en el tiempo. De alguna y otra manera trata de medir la creación de valor en la empresa, así como incorporar la visión de los accionistas.

Los objetivos financieros sirven como guía para el resto de objetivos e indicadores de las demás perspectivas, pues cada medida seleccionada forma parte de las relaciones causa - efecto, que desembocan en la mejora del desempeño financiero. Deben establecerse objetivos financieros a largo plazo, los

⁷⁵ Cfr. R. KAPLAN. y D. NORTON (2002). Op. Cit p. 59

cuales deben vincularse a planes de acción en los procesos financieros, de clientes, procesos internos y desembocar en aprendizaje y crecimiento.

Es importante tomar en cuenta que para vincular los objetivos financieros con la estrategia de la empresa se debe identificar el ciclo de vida del negocio en que se encuentre la compañía: crecimiento, sostenibilidad o madurez.

- a) Crecimiento: Es la fase más temprana en el ciclo de vida de una empresa, caracterizada por el lanzamiento de nuevos productos, nuevos servicios, se buscan nuevos mercados geográficos, se amplía la capacidad instalada, etc. Lo importante es aumentar las ventas o el aumento de la clientela. En esta fase los objetivos están centrados en indicadores de crecimiento como ingresos o cuota de mercado.⁷⁶

- b) Sostenibilidad: Es la fase más común en las empresas, Los retornos de capital son más elevados y aún es atractivo invertir en el negocio. El principal objetivo es la máxima rentabilidad con la menor inversión; los objetivos se definen en torno a indicadores de productividad y rentabilidad. La determinación y orientación hacia objetivos de crecimiento o de rentabilidad resulta clave.⁷⁷

⁷⁶ Ibídem. p. 60

⁷⁷ Ibídem p.61

- c) Madurez: Es el último ciclo de vida de una empresa, en esta fase el mercado se encuentra saturado y la empresa ya no crece más. En esta fase se recoge lo generado en las dos fases anteriores. Se plantea objetivos relevantes, minimizando los costos y los requerimientos de capital circulante, debido principalmente a que las inversiones realizadas son solamente de reposición y mantenimiento de activos.⁷⁸

De acuerdo a la perspectiva financiera y tomando en cuenta los ciclos de vida del negocio existen tres temas financieros que impulsan la estrategia de la empresa:

- a) Crecimiento y diversificación de los ingresos.-Es el indicador más común para aquellos negocios que se encuentran en las fases de crecimiento y madurez y pueden ser tasas de incremento de rentabilidad, incremento de cuotas de mercado o aumento de clientes seleccionados. Para estos fines se utilizan elementos tales como:⁷⁹
- Nuevos productos; con indicadores tales como: porcentaje de ingresos procedentes de nuevos productos introducidos durante un periodo específico.

⁷⁸ Ibídem

⁷⁹ Ibídem p.64

- Nuevos clientes y mercados; con indicadores que demuestren que los productos actuales están llegando a nuevos mercados y nuevos clientes
 - Nuevas variedades de productos y servicios; ya sea basándose en estrategias de costos o de diferenciación. Pero el indicador adecuado será por ejemplo ingresos generados de la nueva variedad de producto y servicios.
- b) Reducción de costos mejora de la productividad: Además del establecimiento de objetivos de crecimiento de ingresos, las empresas pueden mejorar su desempeño en el manejo de costos y productividad, para lo cual deben tomar aspectos como:⁸⁰
- Aumento en la productividad de los ingresos
 - Reducción de costos unitarios.
 - Mejora Mix de los canales
 - Reducción de gastos de explotación

⁸⁰ Ibídem p.68

- c) Utilización de activos / estrategia de inversión: Algunos objetivos como rendimiento de capital y rendimiento sobre inversión, proporcionan unas medidas generales del resultado de las estrategias financieras para aumentar los ingresos, reducir costos y aumentar la utilización de activos financieros.⁸¹

4.3.2 Perspectiva de Clientes⁸²

Responde a las expectativas de los clientes. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa le plantee.

Responde a la satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes en el servicio brindado por la empresa, condicionada al valor agregado que la organización le puede ofrecer.

Una vez que los procesos son excelentes y se han eliminado todos aquellos costos innecesarios, los clientes son la siguiente pieza básica de la cadena de análisis en el Balanced ScoreCard. Es decir se cimenta de la perspectiva anterior.

Aquí toma vital importancia el manejo de las relaciones de marketing y técnicas de análisis estadísticos de datos para poder conocer y clasificar y entender los gustos, necesidades y preferencias de los clientes. Se debe aprender a gestionar

⁸¹ Ibídem p.71

⁸² Ibídem p.76

correctamente las necesidades y prioridades de los clientes a fin de no correr riesgos innecesarios. De acuerdo a los lineamientos estratégicos de la compañía, se debe analizar muy bien a los clientes y las posibilidades de segmentación, sin perder de vista los objetivos financieros que se quieren alcanzar.

No se debe olvidar que lo principal en esta perspectiva es la generación de valor para el cliente, a fin de obtener su satisfacción y fidelidad. Para lograr estos fines existen tres tácticas consideradas como las más importantes:

- Liderazgo de productos: Para esta táctica se debe demostrar con productos no convencionales que se ofrece el mejor producto. Incluye características como: calidad excepcional, tecnología, innovación muy superiores a los existentes.
- Intimidad con la clientela: consiste en generar vínculos con los clientes a fin de proporcionarles a medida ese producto o servicio en el momento preciso que ellos necesitan. Es decir hay que ofrecerles la mejor solución integral y el mejor servicio global.
- Excelencia Operativa: Lo importante es ofrecer el mejor costo total, para lo cual las empresas tratan de ofrecer sus productos y servicios manteniendo un precio competitivo y manteniendo un equilibrio entre calidad y funcionalidad.

4.3.3 Perspectiva de Procesos Internos⁸³

En esta perspectiva se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos de la cadena de valor o procesos claves para obtener la satisfacción de las expectativas de los clientes y accionistas. El punto de partida del despliegue de esta perspectiva, es la cadena de valor, aquí se identifican los procesos críticos, para el logro de los objetivos planteados en las dos perspectivas externas: la financiera y la de clientes, es decir se define el camino a seguir por parte de la empresa, para alcanzar la propuesta de valor definida para el cliente y como mantener satisfechos a los accionistas de la empresa.

Es necesario conocer perfectamente la cadena de valor de la empresa, ya que solo así se podrá detectar necesidades y problemas.

A continuación se presenta la cadena de valor genérica de Michael Porter y puede ser aplicada a cualquier organización:⁸⁴

El proceso genérico está compuesto por cinco actividades primarias.

- Logística hacia el interior: Está relacionada con la recepción, almacenaje y control de insumos necesarios para la presentación de servicios o fabricación del producto.

⁸³ Ibídem p.105

⁸⁴ M. SALINAS, (2010), Disertación de grado previa la obtención del título de Ingeniería Comercial.

- Operaciones.- Son actividades relacionadas con la transformación de insumos en el producto final, como: mecanización, embalaje, montaje, verificación y operaciones en general.
- Logística hacia el exterior. Son actividades relacionadas con la reunión, almacenamiento y distribución del servicio o producto al cliente final, almacenaje de productos terminados, manejo de materiales, procesamiento de pedidos y horarios.
- Marketing y ventas.- Son actividades relacionadas con el desarrollo de un motivo que justifique la compra del producto y con la motivación de los compradores para que lo compren, como publicidad, ventas, selección del canal de distribución y precios.
- Servicios: Actividades relacionadas con la provisión de un servicio para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, preparación, recambio o reajustes del producto o servicio.

Las cuatro actividades secundarias o de apoyo son:

- Compras: Actividades relacionadas con la compra de materias primas, suministros y otros artículos, además de la maquinaria, equipamiento y edificios.

- Desarrollo de tecnologías: Actividades relacionadas con la mejora del producto y/o de los procesos, incluyendo I&D, diseño de productos, diseño y análisis de procesos o medios.
- Gestión de recursos humanos.- Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, formación, desarrollo y compensación del personal.
- Infraestructura de la empresa: Actividades de soporte de la empresa, tales como: Planificación, finanzas, contabilidad, cuestiones legales, etc.

4.3.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento⁸⁵

Describe a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Es la perspectiva clave por excelencia ya que conforma la infraestructura de apoyo a las otras tres perspectivas, para alcanzar los objetivos planteados.

La consideración de esta perspectiva, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, mediante investigación y desarrollo, etc. Y no solamente

⁸⁵ Cfr. R. KAPLAN y D. NORTON (2002). Op. Cit p. 139

invertir en las áreas tradicionales. Es decir no basta por ejemplo en invertir en nuevos equipos o maquinaria o en desarrollo de nuevos productos, los mismos que si bien son importantes, por si solos no son suficientes. Por lo tanto esta perspectiva se refiere a que la organización debe invertir en el personal, en los sistemas y procedimientos si quiere alcanzar objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

Dentro de esta perspectiva se hablan de tres categorías variables:

- a) Las capacidades de los empleados: Una de las premisas a cumplir para que una organización se mantenga es la mejora continua o “Kaisen”. Y esas mejoras deben salir de los empleados, los mismos que deben estar cada vez más cerca de los procesos y de los clientes a fin de lograr esta premisa.⁸⁶

Para medir estas capacidades de los empleados se utilizan indicadores que provienen de tres dimensiones básicas.

- Medición de la satisfacción del empleado: mediante encuestas que miden participación en las decisiones, apoyo de los directivos, reconocimiento por el trabajo, acceso a la información para el desempeño de sus funciones, etc.

⁸⁶ Ibídem p.140

- Medición de la retención del empleado: ya que una pérdida del capital intelectual del negocio, dado la inversión que implica, desde su contratación, inducción, especialización en su trabajo significa un desperdicio de recurso injustificable. Generalmente esta medida por el porcentaje de rotación del personal clave.
 - La productividad del empleado, viene a ser un indicador que muestra el impacto global de haber incrementado las capacidades y moral de los empleados, así como la innovación y mejora de procesos internos y satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido con el número de empleados utilizados para producir ese resultado.
- b) Las capacidades de los sistemas de información: Las personas son una de las piezas más importantes dentro del proceso para alcanzar las metas de las organizaciones, sin embargo es necesario que cuenten con información oportuna y confiable de todas las operaciones internas y sus relaciones con el entorno. Por ejemplo las relaciones son los clientes, la utilidad que proporciona cada uno de ellos, etc. Son solo algunas de las informaciones más relevantes y necesarias que deben estar disponibles.⁸⁷

⁸⁷ Ibídem p.147

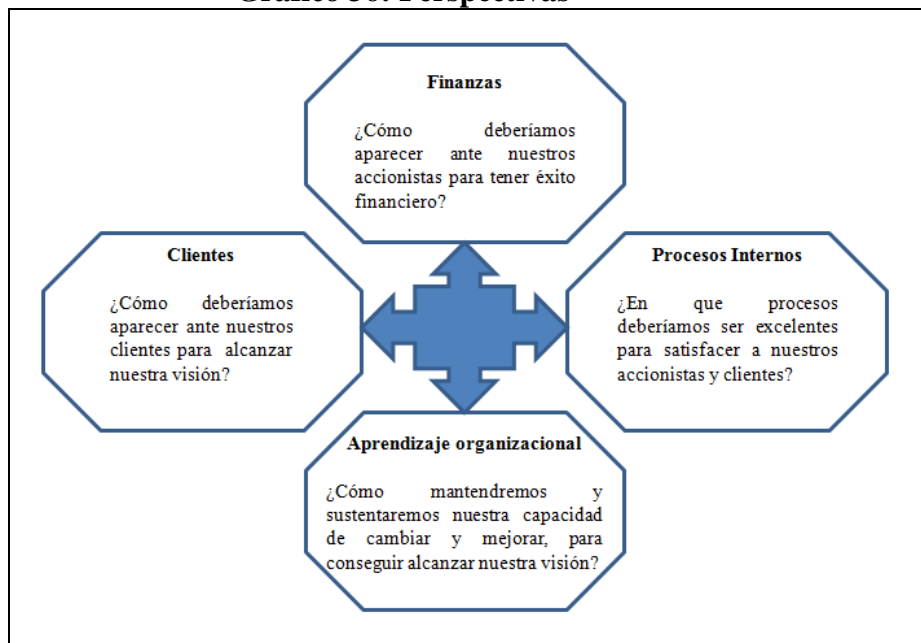
c) La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.- Esta dimensión está relacionada con el clima laboral, para la motivación e iniciativa de los empleados por lo que se debe tener en cuenta:⁸⁸

- El clima laboral: Está formado por las impresiones que tienen un grupo de personas (empleados) en relación a su entorno. Es por eso que su medida, análisis y valoración contribuyen a mejorarlo mediante flexibilidad y fomento de la comunicación, el establecimiento de políticas de participación en los procesos, entre otros cambios que ayudan a mejorar la impresión que los empleados tiene de la organización.
- Incentivos y retribuciones: que portan significativamente en la creación de un buen clima laboral siempre y cuando se enmarquen en un plan acorde con las expectativas de los empleados.
- Motivación, formación y concienciación: Es necesario que el desarrollo y mejora de las competencias de los empleados deban estar enlazados con programas formativos con un nivel de calidad exigido, que incluya sistemas de evaluación del desempeño y que establezca planes de carrera.

⁸⁸ Ibídem p.149

- Creación de equipos de, la captación de talento humano es fundamental al momento de formar los equipos de trabajo. El trabajo conjunto una de las principales tácticas para el completo desarrollo de los empleados pero es importante hacerlo en función de las capacidades a desarrollar.

Gráfico 36: Perspectivas



Fuente: Norton y Kaplan (2002). *El cuadro de mando integral* p.22
Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

4.4 METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD

El BSC requiere de ciertos elementos básicos para poder tener una estructura adecuada, que permita conseguir que la estrategia de una organización sea consistente y articulada.

Existen diferentes variaciones y métodos para elaborar un Balanced Scorecard, dependiendo de los autores que lo propongan, pero la metodología más aceptada,

utilizada y que es muy fácil de implementar es la que Kaplan y Norton proponen en su libro “Transformando la estrategia en acción” de 1996 y ésta es la que se manejará.⁸⁹

Se siguen 7 pasos básicos para elaborar un Balanced Scorecard

1. Identificar la misión y visión
2. Identificar la estrategia a seguir, en qué áreas se debe concentrar.
3. Identificar los factores críticos de éxito para obtener lo mejor en cada una de las perspectivas.
4. Identificar los indicadores que midan cada una de las perspectivas
5. Evaluar nuestro Balanced ScoreCard
6. Crear planes de acción para alcanzar nuestros objetivos
7. Realizar el seguimiento y actualización del BSC.

La metodología formulada por Kaplan y Norton, propone que el Balanced Scorecard está basado en estos 5 principios fundamentales.⁹⁰

⁸⁹ Cfr. R. KAPLAN Y D. NORTON (2005). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona. Editorial Gestión. p.137

1. Llevar la estrategia hacia la aplicación operativa, es decir traducir la estrategia en términos operacionales.
2. Alinear a toda la organización hacia la estrategia, para poder crear valor de dos maneras
3. Lograr que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días
4. Hacer de la estrategia un proceso continuo de aprendizaje que se traduzca en planes del BSC, que cree beneficios económicos que mejoren el desempeño de la empresa y la retroalimente para poder probar hipótesis nuevas y mejorar continuamente la estrategia.
5. Instaurar el cambio a través del liderazgo ejecutivo, involucrando a los más altos directivos para que sean ellos motivadores del cambio, creando liderazgo y ambiente adecuado para evitar aversiones a la nueva metodología.

⁹⁰ Ibídem, p. 143

4.5 DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD

4.5.1 Definición de la Misión – Visión

La Misión es el primer elemento de la planificación estratégica, es la respuesta a la pregunta: ¿Por qué existimos?, en el que se determina el propósito fundamental para el que fue creada la empresa y la naturaleza de su negocio; la identificación de sus clientes y las necesidades que quiere satisfacer y los productos o servicios que ofrecerá.⁹¹

Una vez analizada la misión de REPAGRIMAN en el Capítulo I del presente estudio, se detalla a continuación la misma que será utilizada en el diseño del Balanced Scorecard de REPAGRIMAN:

“Somos una empresa productora y comercializadora de productos hortícolas de ciclo corto, orientados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes nacionales, siendo un aporte positivo para la sociedad y generando empleo directo e indirecto dentro de un buen ambiente de trabajo.”

La visión puede ser definida como una descripción de cómo se quiere que sea la empresa en el futuro; una especie de ilusión alcanzable a largo plazo.

⁹¹ EL EMPRENDEDOR (1998) [<http://www.emprendedor.com/portal/content/view/124/44/>]. **Pensamiento Estratégico ¿De qué se trata todo esto?**

Una vez analizada la visión de REPAGRIMAN en el Capítulo I del presente estudio, se detalla a continuación la visión que será tomada en cuenta para efectos del Balanced Scorecard de REPAGRIMAN, misma que se ajusta a los objetivos de la empresa es:

“Ser una empresa líder en la producción y comercialización de productos hortícolas de ciclo corto; para el año 2013 aumentar nuestra producción mediante el mejoramiento de la productividad, abasteciendo el mercado local e incursionar en mercados internacionales, además de ofrecer nuevos productos a la sociedad.”

4.5.2 Revisión de los Objetivos Estratégicos

Los objetivos son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar.

De acuerdo al análisis realizado en el Capítulo I del presente estudio, los objetivos que se detallan a continuación serán los utilizados en el diseño del BSC para REPAGRIMAN Cía. Ltda.:

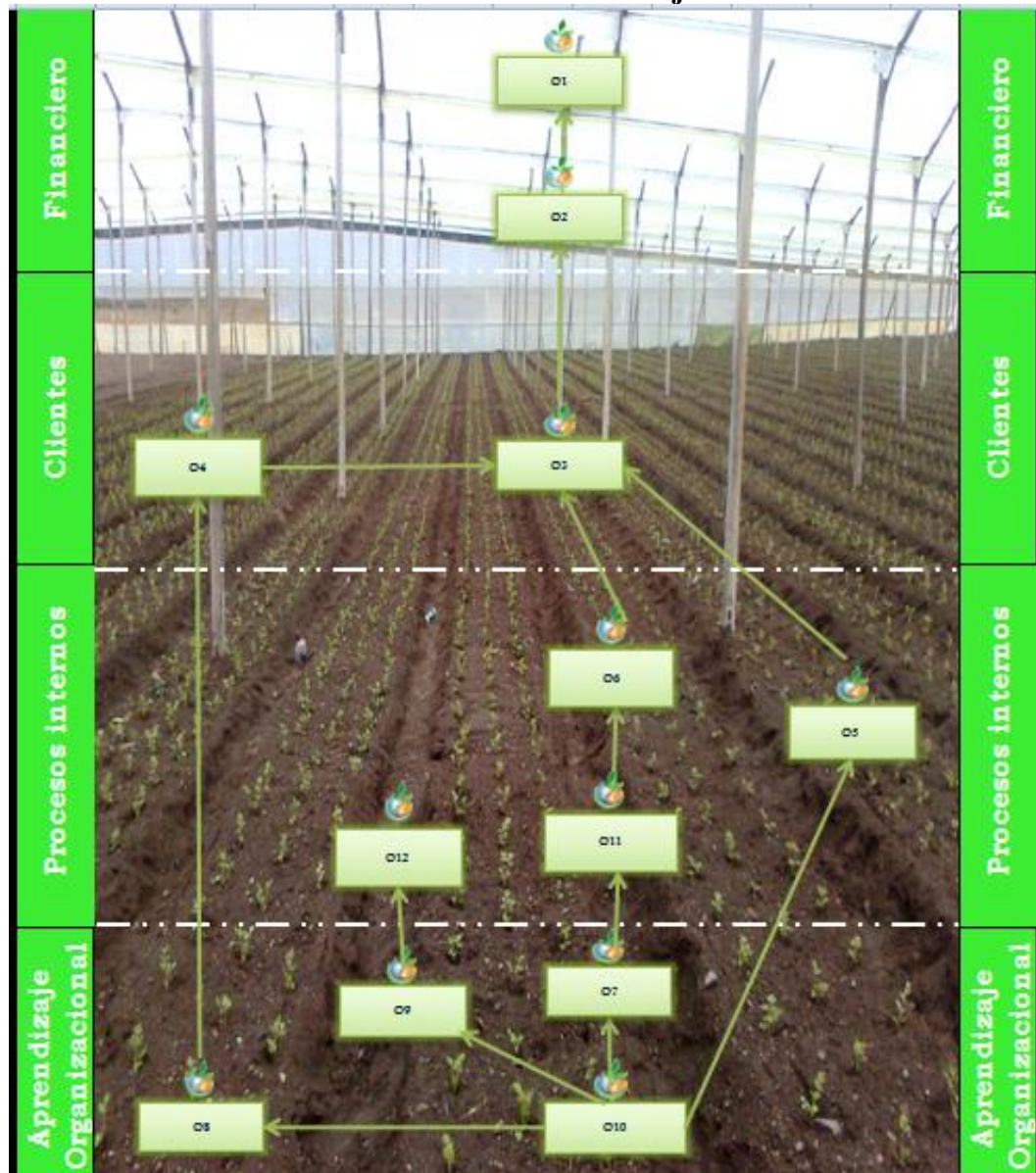
- O1: Aumentar la utilidad en un 3% anual en comparación con el año anterior.

- O2: Aumentar un 2% anual el Crecimiento en ventas
- O3: Tener una satisfacción de los clientes de por lo menos en un 80% en promedio anual, cumpliendo con las expectativas requeridas y evitando devoluciones en las ventas por inconformidades de las mismas.
- O4: Tener una aceptación de los productos nuevos de por lo menos en un 70% en promedio anual, cumpliendo con las expectativas requeridas por los clientes
- O5: Tener un rendimiento anual de producto cosechado por válvula de por lo menos en un 80%
- O6: Mejorar en un 10% el porcentaje de producción de Apio, con un peso neto mínimo de 800 g, en un período de un año
- O7: Incursionar en nuevas técnicas de producción, las cuales disminuyan en un 20% el nivel de plagas
- O8: Incursionar en la producción de tomate de árbol en un periodo de 1 año.
- O9: Tener una satisfacción de clima laboral de por lo menos en un 85% en promedio anual

- O10: Realizar 16 horas de capacitación por obrero, sobre el uso de los insumos que la empresa utiliza para tener personal capacitado en la producción de apio y evitar re-procesos, en un período de 1 año.
- O11: Construir invernaderos que cubran una superficie de 8000 m² en los próximos 2 años.
- O12: Rediseñar el área de post cosecha para reducción de tiempos en los próximos 3 años.

Todos los objetivos se relacionan entre sí, por lo que pueden establecerse relaciones de causa – efecto. Es decir, encontrar una correlación entre la variación de las métricas de un objetivo y las de otro a lo largo del tiempo.

A continuación se presenta gráficamente la relación causa – efecto de los objetivos, los cuales se encuentran ordenados codificados.

Gráfico 37: Relación causa - efecto de objetivos

Fuente: Investigación realizada
 Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

4.5.3 Indicadores de Gestión por Procesos

El indicador es una métrica clave que ayuda a monitorear el progreso hacia una meta específica de desempeño.

Constituyen los elementos que permiten visualizar el desarrollo de la gestión, monitorean y controlan la estrategia, y son los criterios básicos para la toma de decisiones basados en la información.

El desarrollo de un conjunto de indicadores, permite mantener control sobre la empresa y resulta clave para medir el desempeño de un objetivo estratégico.

En las organizaciones es muy común establecer indicadores de eficacia y eficiencia y esperar los resultados de estas dos dimensiones para tomar mediciones. Pero esto solo consigue establecer acciones para el futuro, sin tomar en cuenta el presente. En el BSC se plantea la necesidad de hacer un seguimiento periódico y además de los indicadores tradicionales, involucra indicadores de la perspectiva del cliente, indicadores de la perspectiva de procesos internos y mejora continua; es decir es mucho más amplio.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, por ejemplo: ventas anuales o reducción de costos de manufactura, es decir, están relacionados con los índices que permiten administrar un proceso.

Los indicadores de gestión no son solo datos, sino información procesada, es decir que agregan valor al giro del negocio.

Para una correcta medición en la gestión de la empresa los indicadores de gestión que se obtienen deben evaluarse contra una base de comparación. Éstas pueden ser:

- Con respecto a la calidad de la gestión de la empresa en años anteriores
- Con respecto a la calidad de la gestión de empresas similares o de la misma industria
- Con respecto a los que fue planeado o presupuestado para un período de tiempo determinado.

Importancia de los Indicadores Estratégicos o de Gestión

La importancia principal de los indicadores estratégicos es que brindan una base cuantitativa y cualitativa sobre la cual se puede evaluar el desempeño de la organización. Además que brinda otras ventajas:

- Permite medir cambios en el desempeño de la empresa y su situación a través del tiempo
- Facilita mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones

- Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo
- Definen la necesidad de introducir mejoras y/o cambios y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.

Requisitos que deben cumplir los Indicadores Estratégicos o de Gestión

Para que un indicador sea útil y efectivo, tiene que cumplir con las siguientes características:

- Ser relevante: Quiere decir que tiene que tener relación con los objetivos estratégicos de la organización
- Estar claramente definido: De manera que asegure su correcta recopilación y justa comparación
- Ser fácil de comprender y usar
- Ser comparable: Es difícil que sus valores sean comparables tanto dentro de la empresa como con otras organizaciones a lo largo del tiempo
- Ser verificable

Los indicadores se podrán observar en el ANEXO 13.

4.5.4 Identificación los Factores Críticos de Éxito (FCE)

Los Factores Críticos de Éxito (FCE) son el conjunto mínimo de áreas (factores o puntos) determinantes en las cuales si se obtienen resultados satisfactorios se asegura un desempeño exitoso para la organización.⁹²

Son un número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización. Es decir, que los FCE son aquellos aspectos en los cuales se debe poner mayor atención, esfuerzo y recursos, tanto a corto como a largo plazo. Pero se debe recalcar que el cumplimiento de los FCE es necesario para la consecución de los objetivos de la organización.

Entonces según su definición, basta responder a la pregunta, ¿Cuáles son las cosas que la empresa necesita hacer para que los objetivos de la planificación estratégica se cumplan?

Al planear los factores críticos de éxito, estos factores son específicos da cada organización, y se los diseña tomando en cuenta la realidad de su planificación estratégica, así como los involucrados en la realización de la misma.

⁹² Cfr. M. MURILLO, Op. Cit

Entonces se puede resumir diciendo que, no es más que identificar áreas y factores cuyo funcionamiento está íntimamente ligado al desempeño exitoso de la organización.

Definir los factores críticos para tener éxito y clasificarlos por orden de prioridad, ya que constituyen la base sobre la que asentar el proceso de toma de decisiones.

En el ANEXO 16 se puede observar los Factores Críticos de Éxito utilizados en el BSC.

Analizando las características de los FCE se puede concluir que al reconocer y controlar los FCE se examinan y se controlan los procesos de la empresa y además un adecuado diseño de esos controles pueden suministrar medidas para conocer el rendimiento, efectividad, calidad y competitividad de los mismos. Es decir que con estos elementos se toman las decisiones claves del negocio.⁹³

4.5.5 Identificación de Dimensiones de la gestión⁹⁴

Las dimensiones de gestión de los indicadores son:

⁹³ Ibídem

⁹⁴ M. GUZMAN (2002), [www.eclac.org/ilpes/noticias/Chile_EvalProgramaseIndicadores.doc]. *Evaluación de programas e indicadores de desempeño*. Revista internacional de Presupuesto público

- Viabilidad financiera: Dimensión relacionada a indicadores financieros. Se relaciona con la capacidad de una organización para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos de su misión institucional.
- Eficiencia: Referente al grado de cumplimiento de los objetivos con el menor uso de recursos asignados para ello.
- Eficacia: Referente al grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa sin considerar los recursos asignados para ello.
- Relevancia: Referente a la capacidad de la organización para responder a las necesidades de los usuarios.

A continuación se puede observar las dimensiones de gestión de los indicadores que serán utilizados en el BSC, las demás dimensiones de los indicadores se podrán observar en el ANEXO 14.

4.5.6 Determinación del Estado, Umbral y Rango de gestión

Luego de diseñar el sistema de indicadores, debemos asignar a cada área crítica un cuadro de mando que permita monitorear el comportamiento de los resultados de gestión, es decir, un indicador con una condición histórica (estado), un umbral y un rango.

a. Estado

Significa la condición real y actual del indicador. Si no existe, debe diseñarse una estrategia de recolección de datos históricos sobre cada indicador lo más reciente posible. En caso de que no existan cifras se inicia con estado cero o no existe (NE).

b. Definición de umbrales o rangos

Es la meta que se quiere alcanzar y mantener en el proceso de control

c. Rango de gestión

Son valores mínimos, satisfactorios y máximos permitidos para la desviación de los indicadores, los cuales sirven de alerta, control y corrección del comportamiento de un indicador y de un área crítica del sistema.

Para el diseño de umbrales de gestión se deben seguir los siguientes pasos:

- Identificar de acuerdo a la experiencia de la organización de la organización y sus miembros, el comportamiento pasado, presente y futuro de los indicadores en forma de media o tendencia esperada. Debe hacerse con personas conocedoras de área y de las necesidades del sistema a controlar.

- Los estándares o rangos a veces están implícitos en las mentes de los sujetos que realizan las actividades rutinarias dentro de los procedimientos del proceso.
- Deben aplicarse procedimientos sistemáticos y científicos, como construcción de escenarios, gráficos de tendencia e inferencia estadística, etc.
- El diagnóstico del sistema a controlar es una fuente valiosa para el diseño de estándares y rangos, ya que reflejan los valores bajos o altos que son la fuente de inicio o comparación de lo que se desea lograr, tanto en la reducción, como en el aumento de ciertos indicadores de gestión.

Los umbrales de los indicadores se podrán observar en el ANEXO 15.

4.5.7 Priorización de Indicadores por perspectivas

Los indicadores deben ser priorizados en función del impacto a la organización, satisfacción al cliente y cumplimiento de objetivos estratégicos. Los mismos que tienen una calificación del 1 al 3, siendo el 1 el más bajo y el 3 el más alto. La sumatoria de la calificación de cada uno de los factores da como resultado la calificación total de cada indicador, tomando para el Balanced ScoreCard los indicadores de mayor calificación.

Los indicadores seleccionados deben poder ser cuestionados continuamente, especialmente los de control a corto plazo, y a veces pueden ser reemplazados por otros más actualizados.

En el ANEXO 17 se puede observar cada una de las calificaciones que se dió a los diferentes indicadores, que ha permitido generar el siguiente cuadro que mostrará los indicadores finales que formarán parte del Balanced ScoreCard con su respectiva valorización.

Tabla 15: Priorización de Indicadores

INDICADORES	IMPACTO A LA ORGANIZACIÓN	SATISFACCION AL CLIENTE	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVO	TOTAL	PERSPECTIVA
Productos nuevos creados	3	3	3	9	Aprendizaje Organizacional
Técnicas nuevas de producción	3	3	3	9	Aprendizaje Organizacional
% de Cosecha por válvula	3	1	3	7	Procesos Internos
% Tipo de productos	3	2	3	8	Procesos Internos
Nivel de plagas	3	1	3	7	Procesos Internos
%Cumplimiento en entregas	3	3	2	8	Clientes
%Crecimiento en ventas	3	2	3	8	Financiera
Devolución en ventas	3	3	3	9	Clientes
Satisfacción del cliente	3	3	2	8	Clientes
Aceptación de los clientes por el nuevo producto	3	3	2	8	Clientes
Pérdida - Ganancia	3	2	3	8	Financiera
% de cumplimiento de capacitaciones	3	2	3	8	Aprendizaje Organizacional
% satisfacción Clima Laboral	3	2	3	8	Aprendizaje Organizacional
Índice de control de costos	3	2	3	8	Procesos Internos

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

A continuación se presentan las Tablas 16 y 17 en la cual se encuentran los indicadores priorizados con los datos más importantes para el diseño del Balanced ScoreCard.


Tabla 16: Resumen de Indicadores Priorizados

MACROPROCESO	PROCESOS	CÓDIGO	FCE	INDICADORES	D.A	FORMA DE CÁLCULO	UMBRAL		FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TOTAL PRIORIZACIÓN	PERSPECTIVA
GESTIÓN ESTRATÉGICA	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	I01-GES-04	Productos nuevos creados	Productos nuevos creados	Viabilidad/ Relevancia	Σ de los nuevos productos creados	1	2	Anual	9	Aprendizaje Organizacional
		I02-GES-04	Técnicas nuevas de producción	Técnicas nuevas de producción	Eficiencia	Σ de las nuevas técnicas de producción	1	2	Anual	9	Aprendizaje Organizacional
PRODUCCIÓN	COSECHA Y POSTCOSECHA	I01-PRD-03	Cosecha por válvula	% de Cosecha por válvula	Eficiencia	(Cantidad de producto cosechado/Cantidad de producto producido)*100	80%	90%	Diaria	7	Procesos Internos
		I03-PRD-03	Tipo de productos	% Tipo de productos	Eficiencia	(Cantidad producto tipo N/Cantidad de producto utilizado)*100	70%	75%	Diario	8	Procesos Internos
		I05-PRD-03	Nivel de plagas	Nivel de plagas	Eficiencia	(Superficie afectada/ Superficie total)	15%	1%	Diario	7	Procesos Internos
COMERCIALIZACIÓN	VENTAS	I05-COM-01	Cumplimiento en entregas	%Cumplimiento en entregas	Eficacia	(Cantidad entregada / cantidad pedida)*100	90%	98%	Diario	8	Clientes
		I06-COM-01	Crecimiento en ventas	%Crecimiento en ventas	Viabilidad	(Total ventas del año actual / total de ventas del año anterior)*100	10%	15%	Anual	8	Financiera
		I07-COM-01	Devolución en ventas	%Devolución en ventas	Viabilidad/ Relevancia	(Cantidad de producto devuelto/ Cantidad de producto entregado)*100	5,00%	1,00%	Diario	9	Clientes
		I09-COM-01	Satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	Relevancia	Encuesta de Satisfacción al cliente	80%	90%	Semestral	8	Clientes
		I11-COM-01	Aceptación de los clientes por el nuevo	Aceptación de los clientes por el	Relevancia	Encuesta de aceptación del nuevo producto	70%	90%	Mensual	8	Clientes
GESTIÓN FINANCIERA	GESTIÓN PRESUPUESTARIA	I04-GFI-04	Pérdida-Ganancia	Pérdida-Ganancia	Viabilidad	Resultado del Ejercicio del año anterior	1000	10000	Anual	8	Financiera
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	CAPACITACIÓN	I01-GTH-02	Cumplimiento de capacitaciones	% de cumplimiento de capacitaciones	Eficacia	Capacitaciones realizadas/ Capacitaciones planificadas*100	75%	90%	Trimestral	8	Aprendizaje Organizacional
	EVALUACIÓN	I03-GTH-02	Efectividad en las evaluaciones	% de efectividad en las evaluaciones	Eficacia	Evaluaciones realizadas/evaluaciones planificadas*100	85%	95%	Semestral	5	Procesos Internos
	PLANES DE MEJORA	I03-PM	Control de costos	Índice de control de costos	Eficacia/ Eficiencia	Índice de control de costos/ Índice de avance físico	0,70	1,00	Semestral	8	Procesos Internos

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

Tabla 17: Resumen de Datos Históricos de los Indicadores Priorizados



REPAGRIMAN CIA. LTDA

MENU

1- Introducción

2- Misión

3- Visión

4- Objetivos

5- Mapa Procesos

6- Propósitos de los procesos

7- Indicadores de Gestión

8- Glosario de Indicadores

9- Priorización de Indicadores

10- Indicadores para BSC

11- Datos

12- Grafico 1

13- Grafico 2

14- Correlación

15- Resumen de Correlación

16- Balance Score Card

PERSPECTIVA	CODIGO	FACTOR DE ÉXITO	INDICADORES	FORMA DE CALCULO	2008	2009	2010	2011	INFERIOR	SUPERIOR
Financiero	N1	Pérdida - Ganancia	Pérdida - Ganancia	Resultado del ejercicio del año	-5138,10	-40667,00	3049,42		1000,00	10000,00
	N2	Crecimiento en ventas	%Crecimiento en ventas	((Total ventas del año actual / total de ventas del año anterior)*100)-100	-3,86%	17,00%	18,00%		10%	15%
Clientes	N3	Cumplimiento en entregas	%Cumplimiento en entregas	(Cantidad entregada / cantidad pedida)*100	77,72%	91,00%	92,00%	94,00%	90%	98%
	N4	Devolución en ventas	%Devolución en ventas	(Cantidad de producto devuelto/ Cantidad de producto entregado)*100	0,182%	2,471%	4,000%	3,000%	5%	1%
	N5	Satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	Encuesta de Satisfacción al cliente	NE	NE	NE	NE	80%	90%
	N6	Aceptación de los clientes por el nuevo producto	Aceptación de los clientes por el nuevo producto	Encuesta de aceptación del nuevo producto	NE	NE	NE	NE	70%	90%
Procesos internos	N7	Cosecha por válvula	% de Cosecha por válvula	(Cantidad de producto cosechado/Cantidad de producto producido)*100	NE	NE	NE	NE	80%	90%
	N8	Nivel de plagas	Nivel de plagas	(Superficie afectada/ Superficie total)	NE	NE	NE	NE	15%	1%
	N9	Tipo producto	% Tipo de productos	(Cantidad producto tipo N/Cantidad de producto utilizado)*100	67,18%	65,96%	70,00%	80,00%	70%	75%
	N10	Efectivo de costo	Índice efectivo de costos	Índice de control de costos/ Índice de avance físico	NE	NE	NE	NE	1,00	0,70
Aprendizaje Organizacional	N11	Clima Laboral	% satisfacción de clima laboral	Encuesta de Satisfacción Clima Laboral	NE	NE	NE	NE	85%	95%
	N12	Productos nuevos creados	Productos nuevos creados	Σ de los nuevos productos creados	8	3	1	2	1	2
	N13	Técnicas nuevas de producción	Técnicas nuevas de producción	Σ de las nuevas técnicas de producción	3	4	1	4	1	2
	N14	Cumplimiento de capacitaciones	% de cumplimiento de capacitaciones	Capacitaciones realizadas/ Capacitaciones planificadas*100	NE	NE	NE	NE	75%	90%

Grafico

Objetivos

SELECCIONE EL CODIGO QUE DESEA GRAFICAR

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

4.5.8 Vinculación de los indicadores del Balanced ScoreCard con su estrategia

“El objetivo de cualquier sistema de medición es motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica, con éxito la estrategia de la unidad de negocio. Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus niveles de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y sus metas”⁹⁵

“El BSC debe relatar la historia de la estrategia de la unidad de negocio. Esta historia se cuenta vinculando los indicadores inductores de la actuación con los del resultado, a través de una serie de relaciones causa-efecto. Los indicadores de resultado tienden a ser indicadores efecto. Señalan los objetivos últimos de la estrategia y si los esfuerzos más próximos han conducido a los resultados deseados. Los indicadores inductores de la actuación son indicadores causa, que señalan a todos los participantes de la organización lo que deberían estar haciendo para crear valor en el futuro.”⁹⁶

Es importante tener indicadores inductores de la actuación vinculados a los indicadores del resultado, para no crear ambigüedad con respecto a la forma en la que han de alcanzarse los resultados.

Tomando como base lo citado anteriormente, se ha procedido a realizar una matriz de vinculación entre los objetivos empresariales, para medirlos y controlarlos a través de indicadores los cuales ayudarán a determinar y medir el nivel de alcance hacia el efecto deseado.

⁹⁵ R. KAPLAN y D. NORTON (2002). Op. Cit p. 164

⁹⁶ *Ibíd*em

Tabla 18: Objetivos Causa - Efecto

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	EFEECTO
Financiera	Aumentar la utilidad en un 3% anual en comparación con el año anterior.	Utilidad_Pérdida	Obtener crecimiento y estabilidad del negocio
	Aumentar un 2% anual el Crecimiento en ventas	Crecimiento en Ventas	Obtener mayores ingresos
Cliente	Tener una satisfacción de los clientes de por lo menos en un 80% en promedio anual, cumpliendo con las expectativas requeridas y evitando devoluciones en las ventas por inconformidades de las mismas	Satisfacción al Cliente	Obtener fidelidad del cliente y crecimiento en ventas
		Devolución en ventas	
		Cumplimiento de Entregas	
	Tener una aceptación de los productos nuevos de por lo menos en un 70% en promedio anual, cumpliendo con las expectativas requeridas por los clientes	Aceptación de Productos	Disminuir el porcentaje de devolución en ventas
Procesos Internos	Tener un rendimiento anual de producto cosechado por válvula de por lo menos en un 80%	Cosecha por Válvula	Obtener una disponibilidad confiable de producto
	Mejorar en un 10% el porcentaje de producción de Apio, con un peso neto mínimo de 800 g, en un periodo de un año.	Tipo de Producto	Satisfacer las necesidades de los clientes
	*Construir invernaderos que cubran una superficie de 8000 m2 en los próximos 2 años.	Control de Costos	Obtener un mejor producto final y en menor tiempo
	*Rediseñar el área de post cosecha para un mejor tratamiento a la producción en 18 meses.		Mejorar los tiempos de post cosecha y dar al personal un mejor lugar de trabajo
	Incursionar en nuevas técnicas de producción, las cuales disminuyan en un 20% el nivel de plagas.	Nivel de Plagas	Obtener un mejor tipo de producto y así planificar la disponibilidad del mismo.
Aprendizaje Organizacional	Incursionar en la producción de tomate de árbol; en un periodo de 1 año.	Técnicas Nuevas	Mejorar la producción
		Productos Nuevos	Satisfacer las nuevas tendencias del mercado y diversificar la gama de productos
	Tener una satisfacción de clima laboral de por lo menos en un 85% en promedio anual	Clima Laboral	Obtener fidelidad por parte de los empleados
	Realizar 16 horas de capacitación por obrero, sobre el uso de los insumos que la empresa utiliza para la producción de apio, en un periodo de 1 año.	Capacitación	Mejorar el conocimiento, habilidades y destrezas de los empleados para obtener mejores resultados de producción.

Fuente: Investigación Realizada

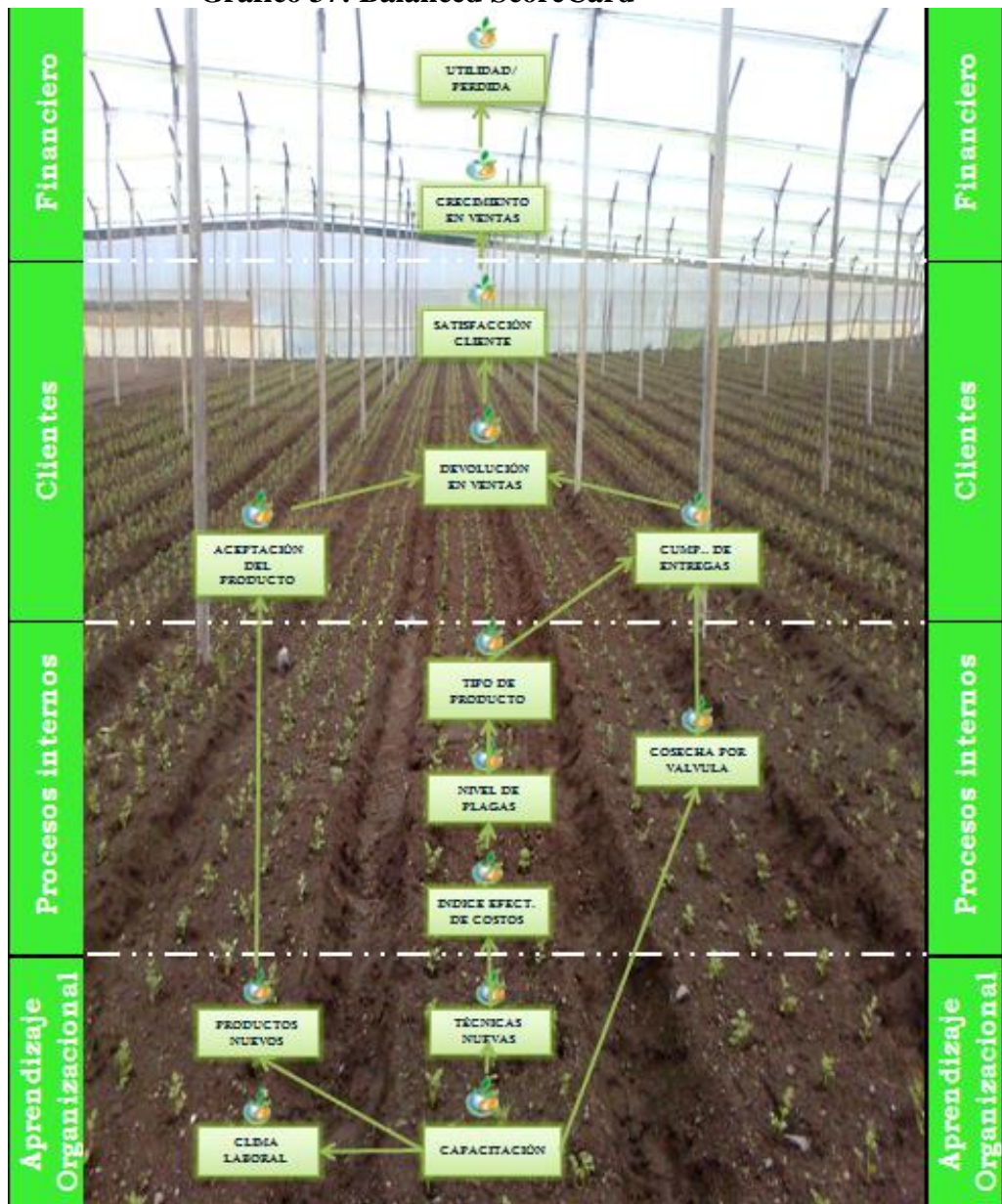
Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

*Objetivos operativos, los cuales forman parte de un proyecto y no constituyen parte de ningún proceso

4.5.9 Diseño del BSC

Con la información obtenida, se podrá observar el diseño del Balanced ScoreCard para REPAGRIMAN, dónde se podrá distinguir como se relacionan cada uno de los indicadores entre sí.

Gráfico 37: Balanced ScoreCard



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

El BSC ha sido diseñado en base a los indicadores que forman parte de cada proceso de la institución, mismos que se los valoró en función del impacto que generan a la organización, al cumplimiento de los objetivos planteados y a lograr la satisfacción de los clientes. Es en base a esta valoración que han

quedado trece indicadores que son parte de los indicadores que se muestran en el gráfico del BSC anteriormente indicado.

4.5.10 Correlación entre indicadores del BSC

Se llama correlación al estudio del grado de dependencia que existe entre dos variables. Para cuantificar este grado de dependencia, se definen los coeficientes de correlación.⁹⁷

- El coeficiente de correlación es el resultado que oscilará entre -1 a + 1 siendo los negativos una relación inversamente proporcional entre los indicadores y viceversa.
- El coeficiente de determinación es aquel que determina el grado de afectación de la una variable con la otra. Éste coeficiente es el resultado del coeficiente de correlación elevado al cuadrado.

El coeficiente de determinación R^2 se puede clasificar de la siguiente manera:

- Perfecta: $R^2 = 1$
- Excelente: R^2 entre 0,9 y 1

⁹⁷ Cfr. A. VARGAS, (1995). *Estadística Descriptiva e inferencial*. Colección ciencia y técnica Universidad de casilla. p. 184

- Buena: R^2 entre 0,8 y 0,9
- Regular R^2 entre 0,5 y 0,8
- Mala: R^2 menos que 0,5

Como se puede observar en la Tabla 19, la ausencia de datos históricos que alimenten a los indicadores imposibilita el poder determinar el grado preciso de relación y correlación entre los mismos, para lo cual recomendamos que al momento de contar con datos históricos se deba revisar y validar la información y su relación entre cada uno de ellos.

En cuanto a los indicadores que ya cuentan con datos, podemos explicar lo siguiente:

- Tipo de producto Vs Cumplimiento entregas: El poder tener y conocer una cantidad fija en promedio de cada producto, ayuda a determinar la capacidad de producción con lo cual podremos saber qué y hasta cuanto ofrecer para no quedar mal con nadie y cumplir las entregas.
- Cumplimiento entregas Vs. Devolución ventas: Si el producto cumple con las normas de calidad de cada proveedor (peso, tamaño, sanidad, etc); el porcentaje

de cumplimiento de entregas será satisfactoriamente favorable para la empresa, con lo cual afianza la confianza como proveedores.

- Crecimiento en ventas Vs. Utilidad/Perdida: Existe una pequeña relación entre ambos indicadores, debido a que no necesariamente el vender más dignifica mayor utilidad, ya que también influyen factores como los gastos que afectan a la utilidad.

Tabla 19: Correlaciones entre indicadores BSC

INDICADORES		% DE CORRELACIÓN	% DE DETERMINACIÓN	EXPLICACIÓN
CAPACITACION	CLIMA LABORAL	#DIV/0!	#DIV/0!	NO EXISTEN DATOS, VER PLAN DE ACCIÓN
	PRODUCTOS NUEVOS	#DIV/0!	#DIV/0!	NO EXISTEN DATOS PARA CAPACITACIÓN, VER PLAN DE ACCIÓN
	TECNICAS NUEVAS	#DIV/0!	#DIV/0!	NO EXISTEN DATOS PARA CAPACITACIÓN, VER PLAN DE ACCIÓN
	% DE COSECHA POR VALVULA	#DIV/0!	#DIV/0!	NO EXISTEN DATOS PARA CAPACITACIÓN Y COSECHA POR VALVULA, VER PLAN DE ACCIÓN
PRODUCTOS NUEVOS	ACEPTACIÓN DE PRODUCTOS	#DIV/0!	#DIV/0!	NO EXISTEN DATOS DE ACEPTACIÓN DE PRODUCTOS, VER PLAN DE ACCIÓN
TECNICAS NUEVAS	INDICE EFECTIVO DE COSTOS	#DIV/0!	#DIV/0!	NO EXISTEN DATOS DE INDICE EFECTIVO DE COSTOS, VER PLAN DE MEJORA
INDICE EFECTIVO DE COSTOS	NIVEL DE PLAGAS	#DIV/0!	#DIV/0!	NO EXISTEN DATOS DE NIVEL DE PLAGAS, VER PLAN DE ACCIÓN
NIVEL DE PLAGAS	TIPO DE PRODUCTOS	#DIV/0!	#DIV/0!	NO EXISTEN DATOS DE NIVEL DE PLAGAS, VER PLAN DE ACCIÓN
TIPO DE PRODUCTOS	CUMPLIMIENTO DE ENTREGAS	0.527429159	28%	UNA APROPIADA Y CONSTANTE CANTIDAD DISPONIBLE DE CADA PRODUCTO ASEGURA EL CUMPLIR CON LAS ENTREGAS
% DE COSECHA POR VALVULA	CUMPLIMIENTO DE ENTREGAS	#DIV/0!	#DIV/0!	NO EXISTEN DATOS DE COSECHA POR VALVULA, VER PLAN DE ACCIÓN
ACEPTACIÓN DE PRODUCTOS	DEVOLUCIÓN EN VENTAS	#DIV/0!	#DIV/0!	NO EXISTEN DATOS DE ACEPTACIÓN DE PRODUCTOS, VER PLAN DE ACCIÓN
CUMPLIMIENTO DE ENTREGAS	DEVOLUCIÓN EN VENTAS	0.917180085	84%	EXISTE UNA GRAN RELACIÓN ENTRE INDICADORES
DEVOLUCIÓN EN VENTAS	SATISFACCIÓN AL CLIENTE	#DIV/0!	#DIV/0!	NO EXISTEN DATOS EN SATISFACCIÓN AL CLIENTE, VER PLAN DE ACCIÓN
SATISFACCIÓN AL CLIENTE	CRECIMIENTO EN VENTAS	#DIV/0!	#DIV/0!	NO EXISTEN DATOS EN SATISFACCIÓN AL CLIENTE, VER PLAN DE ACCIÓN
CRECIMIENTO EN VENTAS	UTILIDAD/ PERDIDA	-0.301244908	9%	EL VENDER MAS NO NECESARIAMENTE ES MAS UTILIDAD

Fuente: Investigación Realizada
 Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

4.5.11 Establecimiento del plan de acción para obtención de información

Actualmente, REPAGRIMAN no cuenta con la información histórica de algunos de los procesos para el funcionamiento del BCS, por lo cual se propone poner en marcha planes de acción que servirán para la obtención de los mismos.

A continuación se presenta la matriz de Planes de Acción con la información de las mismas:

Tabla 20: Planes de Acción

INDICADOR	CÓDIGO	PLAN DE ACCIÓN	DOC. DE APOYO
Satisfacción al cliente	PA-01	Implementación de encuesta	Anexo 18
Aceptación de clientes por el nuevo producto	PA-02	Implementación de encuesta	Anexo 18
Nivel de Plagas	PA-03	Obtención de datos del proceso de Cosecha y PostCosecha	Anexo 10
Cosecha por Válvula	PA-04	Obtención de datos del proceso de Cosecha y PostCosecha	Anexo 10
% Satisfacción de Clima Laboral	PA-05	Implementación de encuesta	Anexo 18
% Cumplimiento de capacitaciones	PA-06	Obtención de datos del proceso de capacitación	Anexo 10

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Andrea Vasco y Antony Arcos

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Referente a los entornos Socio- Político - Legal, en los que REPAGRIMAN se desarrolla, cualquier reforma que exista afectará directa o indirectamente al desarrollo de la empresa, y por ende a la estabilidad de la misma.

Referente al entorno cultural, se puede decir que la tendencia por consumir productos orgánicos, su distribución y preferencia está ganando participación en el mercado, lo cual constituye una oportunidad para que REPAGRIMAN incursione en esta nueva línea.

Debido al mayor conocimiento que existe sobre el Apio y sus diferentes presentaciones, tanto la oferta como la demanda se han incrementado en los últimos años lo cual podría ser perjudicial para REPAGRIMAN en caso de que no se tomen las acciones oportunas y necesarias.

La utilización y modernización de nuevas herramientas tecnológicas de uso agrícola han sido de vital importancia para la agricultura, tratando de llevar un mejor uso de los recursos naturales que cada día son más escasos; optimizando tiempos, costos y recursos.

Actualmente el tema de la conservación del medio ambiente ha ido creciendo a nivel mundial, por lo cual se está buscando la manera de producir con el menor impacto posible al medio ambiente.

REPAGRIMAN al ser una empresa familiar, actualmente no ha visto la necesidad de definir, documentar y divulgar la estructura institucional y una completa planificación estratégica y operativa.

REPAGRIMAN Cía. Ltda. no posee un plan de incentivos estructurado, no obstante, da a sus empleados varios beneficios como son desayuno, almuerzo y merienda.

REPAGRIMAN no cuenta con procesos bien definidos, por lo cual se procedió a levantar y definir cada uno de ellos considerando sus actividades y responsables para la ejecución de los mismos. Como resultado de este estudio se obtuvo 8 procesos levantados, los cuales se analizó el Valor Agregado en lo que refiere a volumen, tiempo y costo.

En el levantamiento de procesos, para la obtención del Análisis de Valor Agregado de Costos, se tomó como referencia los costos más significativos de cada uno de ellos.

El modelo de gestión por procesos que se ha diseñado para REPAGRIMAN ha permitido determinar todas las actividades que conforman cada proceso que se realiza en la empresa y mediante el análisis del Valor Agregado se conseguirá mejorar el desempeño de los mismos a través de la reducción de reprocesos que existen en la actualidad.

La identificación de Oportunidades de Mejora se la realizó en base a las debilidades o carencias de los diferentes procesos, las cuales fueron encontradas al levantar y analizar cada uno de ellos.

Para el mejoramiento de los procesos, se procedió a eliminar, combinar, modificar y crear nuevos procesos para un mejor desarrollo organizacional. Quedando como resultado 20 procesos los cuales han sido distribuidos en procesos estratégicos, productivos y de apoyo.

Debido a la ausencia de documentos y registros que ayuden a controlar y analizar los procesos, se elaboró algunos formatos, manuales e instructivos que ayudarán a mejorar el desarrollo de los procesos.

El diseño del BSC que se elaboró, no cuenta con todos los datos históricos de los indicadores debido a que varios de éstos aún no se encuentran implementados y no se cuenta con la información necesaria, para lo cual se ha elaborado planes de acción para la obtención de los datos.

RECOMENDACIONES

Revisar y actualizar periódicamente los factores motivacionales de REPAGRIMAN en función de las necesidades actuales del negocio.

Implementar y divulgar internamente, los diferentes factores motivacionales de REPAGRIMAN para que toda la organización conozca y trabaje para alcanzar los objetivos deseados.

Diseñar e implementar un plan de incentivos y recompensas para elevar la satisfacción de los trabajadores.

Se recomienda hacer un estudio de costos y tiempos más a fondo para así poder obtener datos más precisos de cada uno de los procesos.

Implementar las mejoras propuestas y realizar un Análisis de Valor Agregado en cuanto a Costo y Tiempo, para determinar el nivel de valor agregado de estos elementos.

Diseñar e implementar documentos que regulen las actividades de la empresa, para de esta manera poder estandarizar los procedimientos de REPAGRIMAN y llegar a obtener certificación de calidad.

Mantener un control y seguimiento de los documentos y registros de los procesos a través de codificaciones de éstos y un adecuado archivo, que facilite la búsqueda de información en futuras ocasiones, cuando ésta sea requerida

Instaurar un proceso de selección de personal basado en competencias que permita proveer a la empresa de personal calificado y aptitudes necesarias para cumplir con sus funciones con responsabilidad en la generación de valor a los beneficiarios, además evaluar constantemente

el desempeño para de esta manera encontrar debilidades que permitan ser eliminadas mediante el proceso de capacitación

Poner en práctica el mejoramiento de procesos sugerido de manera que los procesos de REPAGRIMAN eliminen las actividades que no generen valor e incrementen actividades con valor agregado para el cliente y el negocio.

Adquirir e implementar un software agrícola que permita registrar, controlar y medir de mejor manera los diferentes datos que se puedan generar de los procesos de productivos, para contar con información oportuna, rápida y dinámica.

Designar a un responsable para la implementación del BSC, y capacitación de la herramienta para después realizar controles periódicos y evaluar la aplicación del BSC.

Implementar los planes de acción para la obtención de datos y así obtener un BSC completo y poder determinar los coeficientes de correlación y determinación existentes entre ellos.

Todos los indicadores muestran una relación de causa – efecto que permite tener una relación directa o indirectamente proporcional de uno con otro, es así que para alcanzar un porcentaje considerable de Cumplimiento del Plan Estratégico y Operativo es de vital importancia el cumplir con las metas establecidas para cada uno de los indicadores que se encuentran bajo éste.

Revisar y actualizar en tiempos predeterminados los elementos que conforman el BSC - REPAGRIMAN para trabajar sobre datos actuales en función de las necesidades reales del negocio.

BIBLIOGRAFIA

1. BRASSEL, F y HERRERA, S. (2008). *¿Reforma agraria en el Ecuador?: Viejos temas, nuevos argumentos*. Quito: SIPAE.
2. CRECE NEGOCIOS. (2009). [<http://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/>]. *La visión de una empresa*.
3. DIEZ DE CASTRO, E., GARCIA, A. Y PERAL, B. (2003). *Dirección de la Fuerza de Ventas*. Madrid: Esic Editorial
4. EDIFARM.(2010).[<http://www.edifarm.com.ec/ConsultasEnLinea/Paginas/contenedor.html#>]. *Consultas en línea*.
5. EL PRISMA.(2008). [http://www.elprisma.com/apuntes/administración_de_empresas/organigramas]. *Organigramas – Estructura Organizacional*.
6. EURORESIDENTES. (2005). [<http://www.euroresidentes.com/Alimentos/apio.html>]. *Apio*
7. GAITHER, N. Y FRAZIER, G. (1999). *Administración de producción y operaciones*. México: International Thomson.
8. HANSEN G., HANSEN B. Y GHARE P. (1990). *Control de Calidad: teoría y aplicaciones*. Madrid: Edigrafos.
9. HARRINGTON, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Colombia: Mc Graw Hill.
10. HOMGREN C. Y SUNDEM G. (2006). *Contabilidad Administrativa*. México: Pearson education.
11. KAPLAN R. y NORTON D. (2002). *El cuadro de mando integral*. 2da Edición.
12. MAROTO J. Y PASCUAL B. (1991). *El apio, técnicas de cultivo*. España: Mundi prensa.
13. MEDINA A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público*.

14. MOLINA C. (2009). *Ecuador va a tener problemas serios de empleo en el 2010*. El Financiero. Edición 814.
15. MONTOYA A. (2002). *Conceptos modernos de administración de compras*. Colombia: Norma.
16. MOSTAFA. (1993). [<http://www.nuevatierra.com/plaguicidas.htm>]. *Plaguicidas, venenos útiles*.
17. ORTIZ D. Y FLORES M. (2008). *Consumo de productos orgánicos/agroecológicos en los hogares ecuatorianos*. Ecuador: El chasqui.
18. REAL ACADEMIA DE LA LENGUA. (2010). [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=insentivos]. *Incentivos*. 22^a Edición.
19. REPAGRIMAN. (2007). [<http://REPAGRIMAN.com/texto.php>]. **¿Quiénes somos?**.
20. SALVAT. (2004). *La enciclopedia*. Madrid: Salvat editors.
21. VALENCIA J. (2003). *Introducción a la administración en enfoque de sistemas*. México: Thompon Learnig.
22. VARGAR A. (1995). *Estadística Descriptiva e inferencial*. Colección ciencia y técnica Universidad de casilla.

ANEXOS

No.	NOMBRE DEL ANEXO
1	Ecuador, Superficie (HAS) de hortalizas por provincias
2	Matriz de la relación entre los Objetivos y la Misión-Visión
3	Ventas REPAGRIMAN 2010
4	Modelo de entrevista
5	Diagramas de Flujos Actuales
6	Detalle de Nómina
7	Costos ABC
8	Análisis de Valor Agregado
9	Análisis de Valor Agregado de Mejoras
10	Manual de Procesos
11	Instructivos
12	Plan de Mejora propuesto
13	Indicadores de Gestión
14	Dimensiones de los indicadores
15	Umbrales de los indicadores
16	Factores Críticos de Éxito de los indicadores
17	Priorización de los indicadores
18	Planes de Acción

ANEXO 1:
ECUADOR, SUPERFICIE (HAS) DE HORTALIZAS POR PROVINCIAS

AÑO 2005

PROVINCIAS	TOTAL PROV.	PARTICIP. PROVINCIAL	
		REGION AL	NACION AL
BOLIVAR	17,785	18.13	15.28
CHIMBORAZO	13,522	13.79	11.62
AZUAY	9,737	9.93	8.36
PICHINCHA	9,724	9.91	8.35
CARCHI	9,286	9.47	7.98
TUNGURAHUA	8,828	9.00	7.58
LOJA	7,760	7.91	6.67
COTOPAXI	7,680	7.83	6.60
CAÑAR	7,680	7.83	6.60
IMBABURA	6,074	6.19	5.22
SIERRA	98,076	100.00	84.25
MANABI	8,712	48.54	7.48
GUAYAS	8,316	46.34	7.14
EL ORO	579	3.23	0.50
LOS RIOS	176	0.98	0.15
ESMERALDAS	164	0.91	0.14
COSTA	17,947	100.00	15.42
ZAMORA CHINCHIPE	98	25.19	0.08
MORONA SANTIAGO	94	24.16	0.08
GALAPAGOS	89	22.88	0.08
ORELLANA	66	16.97	0.06
NAPO	41	10.54	0.04
SUCUMBIOS	4	1.03	0.00
ORIENTE Y GALAPAGOS	389	100.00	0.34
TOTAL REPUBLICA	116,412		

ANEXO 2:

MATRIZ DE RELACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS Y LA MISIÓN/VISIÓN

RANGO DE CALIFICACIÓN	
1	Ninguna relación
2	Alguna relación
3	Mucha relación

MATRIZ DE RELACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS Y LA MISIÓN/VISIÓN

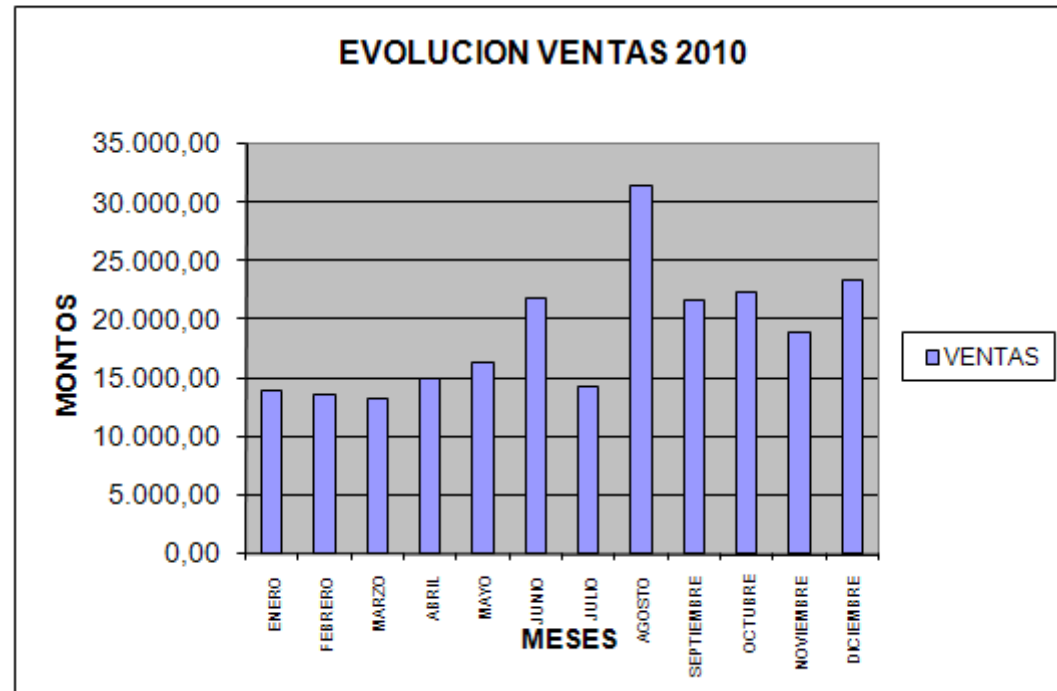
OBJETIVOS		MISIÓN	VISIÓN
		Somos una empresa productora y comercializadora de productos hortícolas de ciclo corto de alta calidad y disponibilidad, orientados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes nacionales, siendo un aporte positivo para la sociedad y generando empleo directo e indirecto dentro de un buen ambiente de trabajo	Ser una empresa líder en la producción y comercialización de productos hortícolas de ciclo corto; para el año 2013 aumentar nuestra producción mediante el mejoramiento de la productividad, abasteciendo el mercado local e incursionar en mercados internacionales, además de ofrecer nuevos productos a la sociedad
1	Aumentar la utilidad en un 3% anual en comparación con el año anterior.	2	3
2	Construir de invernaderos que cubran una superficie de 8000 m2 en los próximos 2 años.	3	3
3	Rediseñar el área de post cosecha para reducción de tiempos en los próximos 3 años	2	3
4	Incursionar en la producción de tomate de árbol; en un periodo de 1 año	2	2
5	Mejorar en un 10% el porcentaje de producción de apio, con un peso neto mínimo de 800gr en un periodo de un año.	3	3
6	Incursionar en nuevas técnicas de producción las cuales disminuyan en un 20% el nivel de plagas	3	3
7	Realizar 16 horas de capacitación por obrero, sobre el uso de los insumos que la empresa utiliza para tener personal capacitada en la producción de apio y evitar re-procesos, en un periodo de 1 año.	3	3
8	Aumentar en un 2% anual el crecimiento en ventas	2	3
9	Tener una satisfacción de los clientes de por lo menos en un 80% en promedio, cumpliendo con las expectativas requeridas y evitando devoluciones en las ventas por inconformidades en las mismas.	3	3
10	Tener una aceptación de los productos nuevos de por lo menos en un 70% en promedio, cumpliendo con las expectativas requeridas por los clientes.	2	3
11	Tener un rendimiento de producto cosechado por válvula de por lo menos en un 80%	2	3
12	Tener una satisfacción de clima laboral de por lo menos en un 85% en promedio anual	3	2
TOTAL (SOBRE 36 PUNTOS)		30	34
PORCENTAJE		83%	94%

ANEXO 3:
VENTAS REPAGRIMAN 2010



REPAGRIMAN Cia. Ltda.
DETALLE DE FACTURAS 2010

MES	TOTAL INGRESOS
ENERO	13.908,30
FEBRERO	13.562,75
MARZO	13.166,10
ABRIL	14.955,70
MAYO	16.364,48
JUNIO	21.816,45
JULIO	14.178,61
AGOSTO	31.404,31
SEPTIEMBRE	21.571,30
OCTUBRE	22.264,35
NOVIEMBRE	18.850,15
DICIEMBRE	23.262,20
TOTAL AÑO	225.304,70



ANEXO 4: MODELO DE ENTREVISTA

MODELO DE ENTREVISTA



LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DE REPAGRIMAN CÍA. LTDA.

Nombre del Proceso: _____

Fecha del Levantamiento: _____

Usuario Responsable: _____

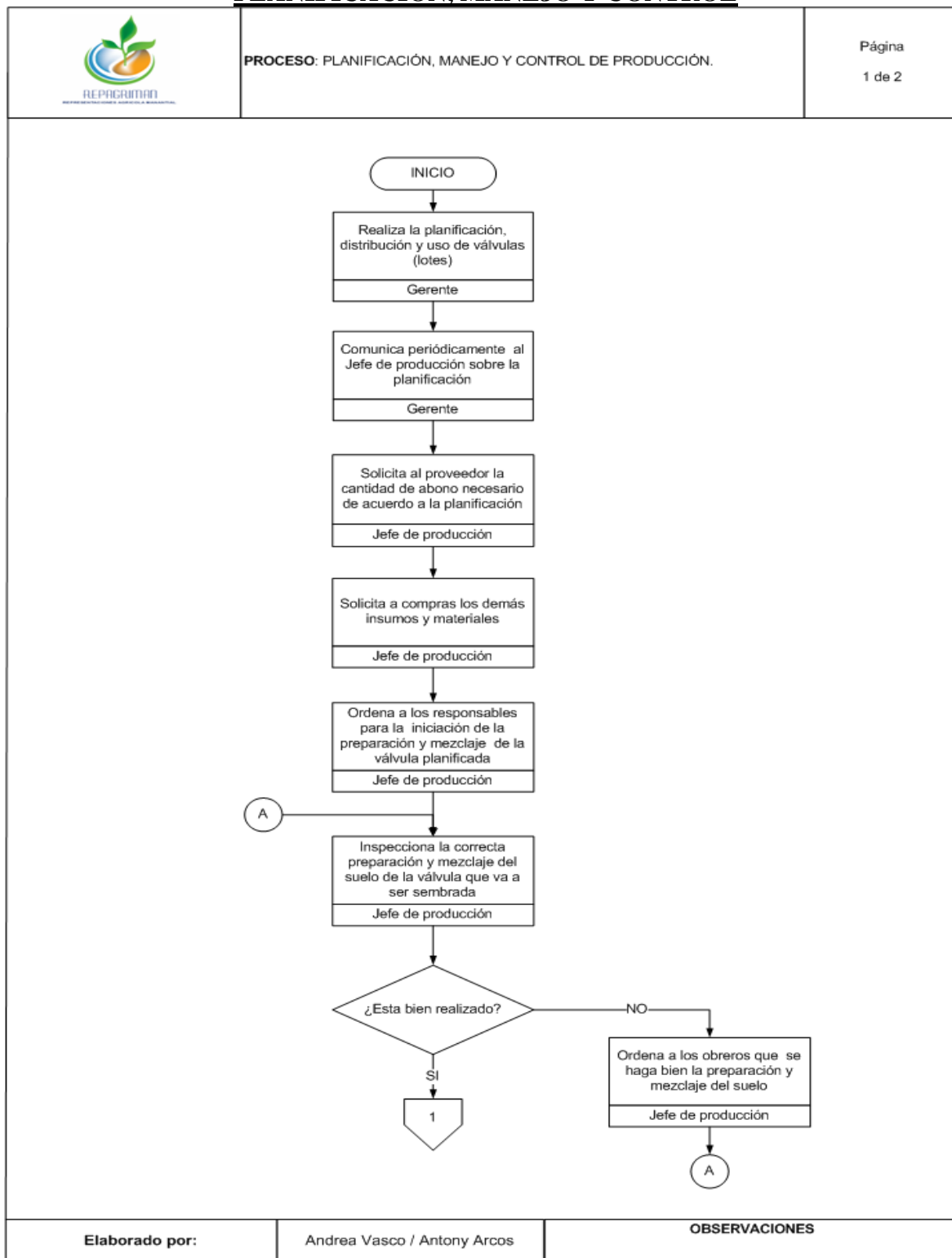
Responsable del Proceso: _____

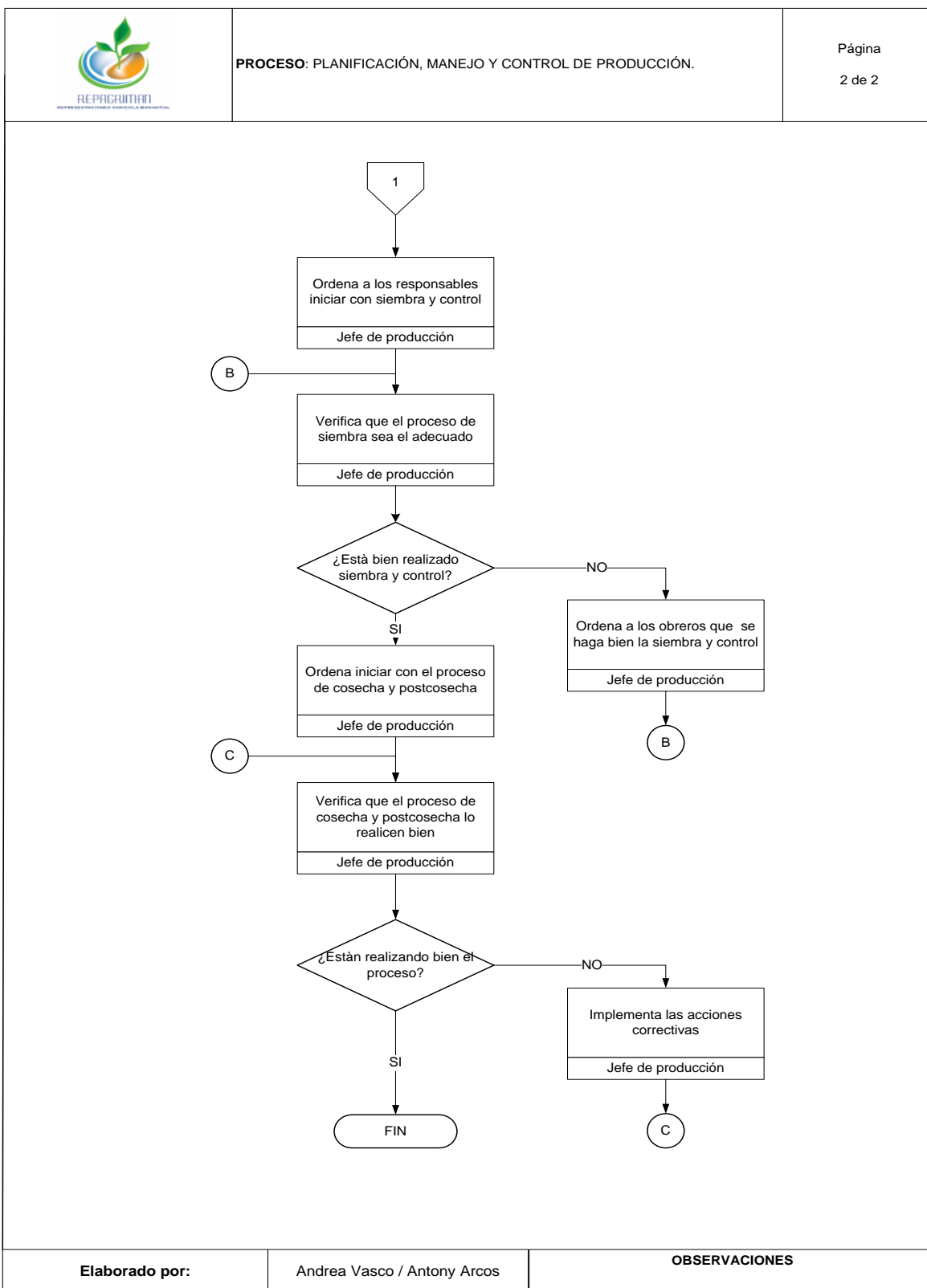
PREGUNTAS SUGERIDAS

1. ¿Qué hace Ud.?
2. ¿Quién interviene dentro de la realización del proceso?
3. ¿Cómo lo hace(n)?
4. ¿Por qué lo hace(n)?
5. ¿Qué equipos/materiales necesita(n) para la realización del proceso?
6. ¿Qué información/aprobación requiere para realizar el proceso?
7. ¿Lleva Ud. Algún control o registro del proceso?

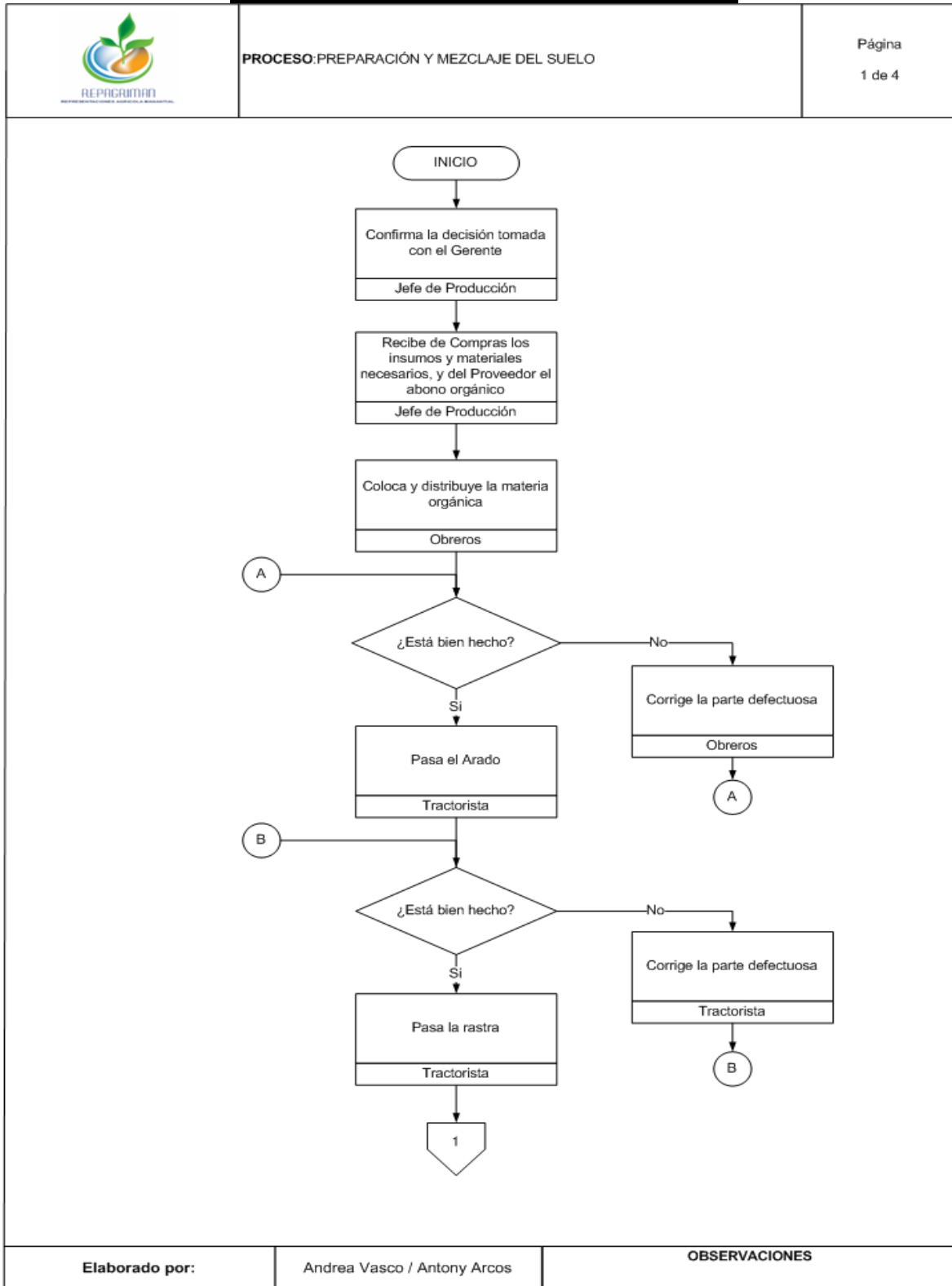
ANEXO 5: DIAGRAMAS DE FLUJO ACTUALES

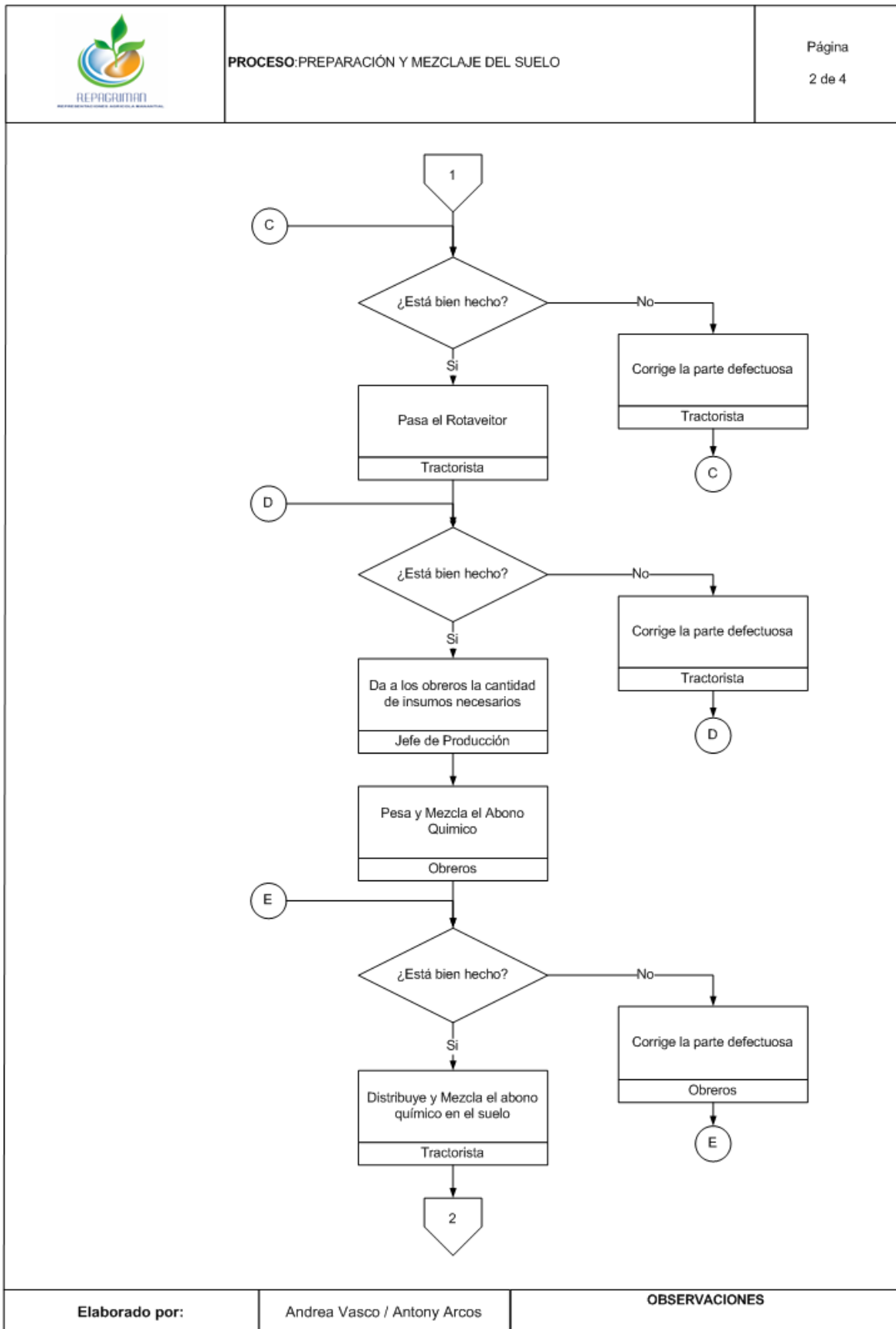
PLANIFICACIÓN, MANEJO Y CONTROL





PREPARACIÓN Y MEZCLAJE DE SUELO

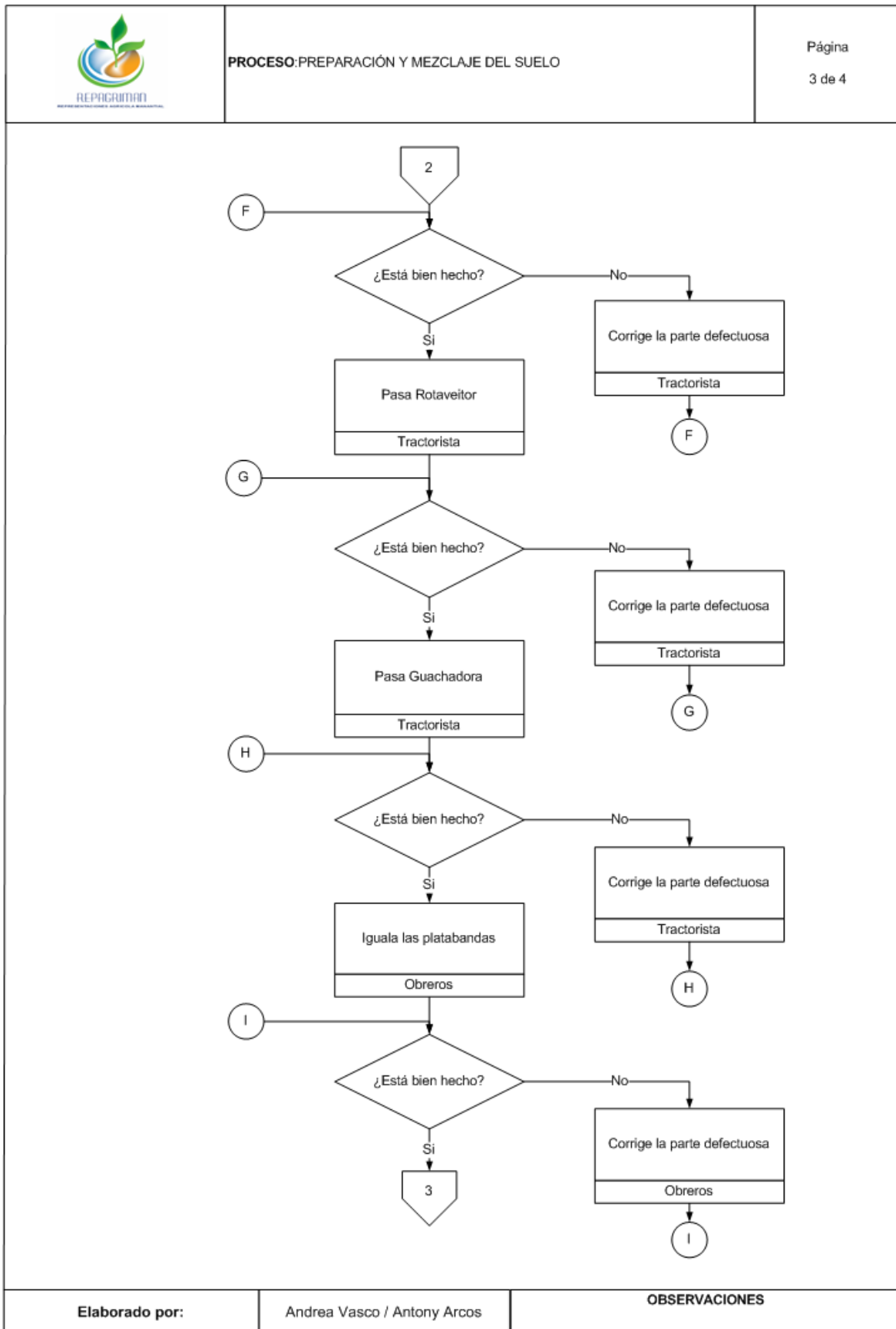


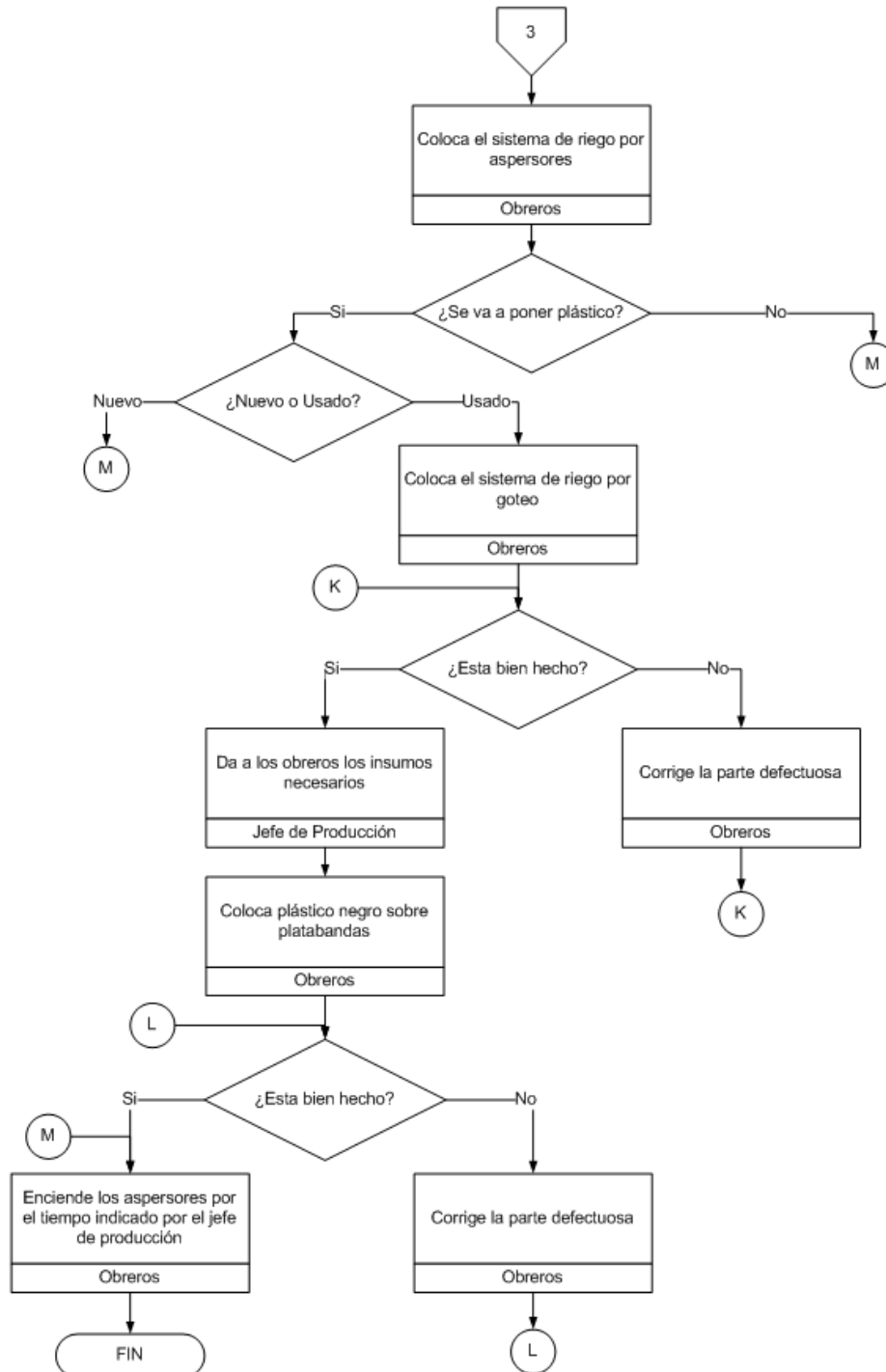


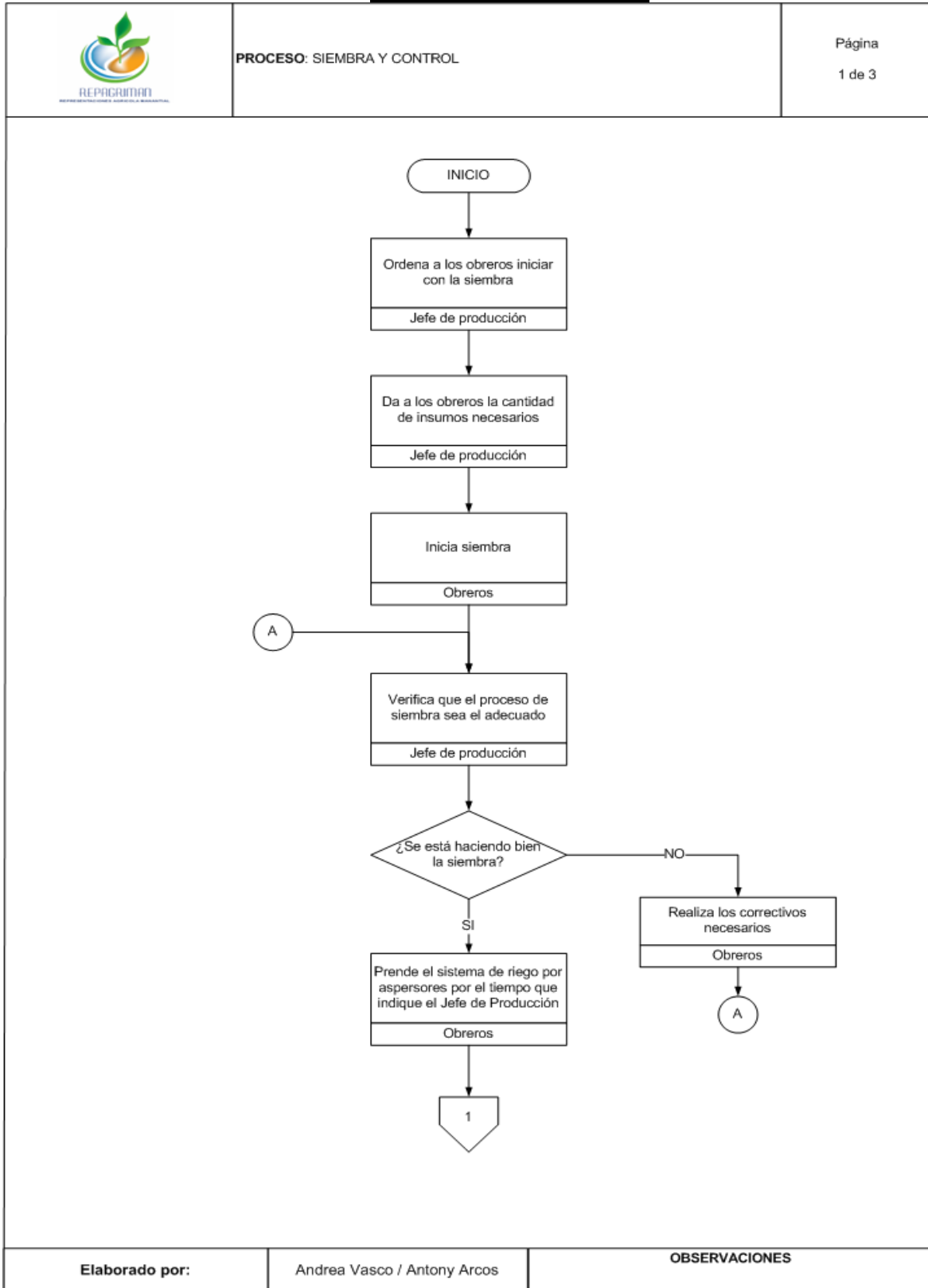
Elaborado por:

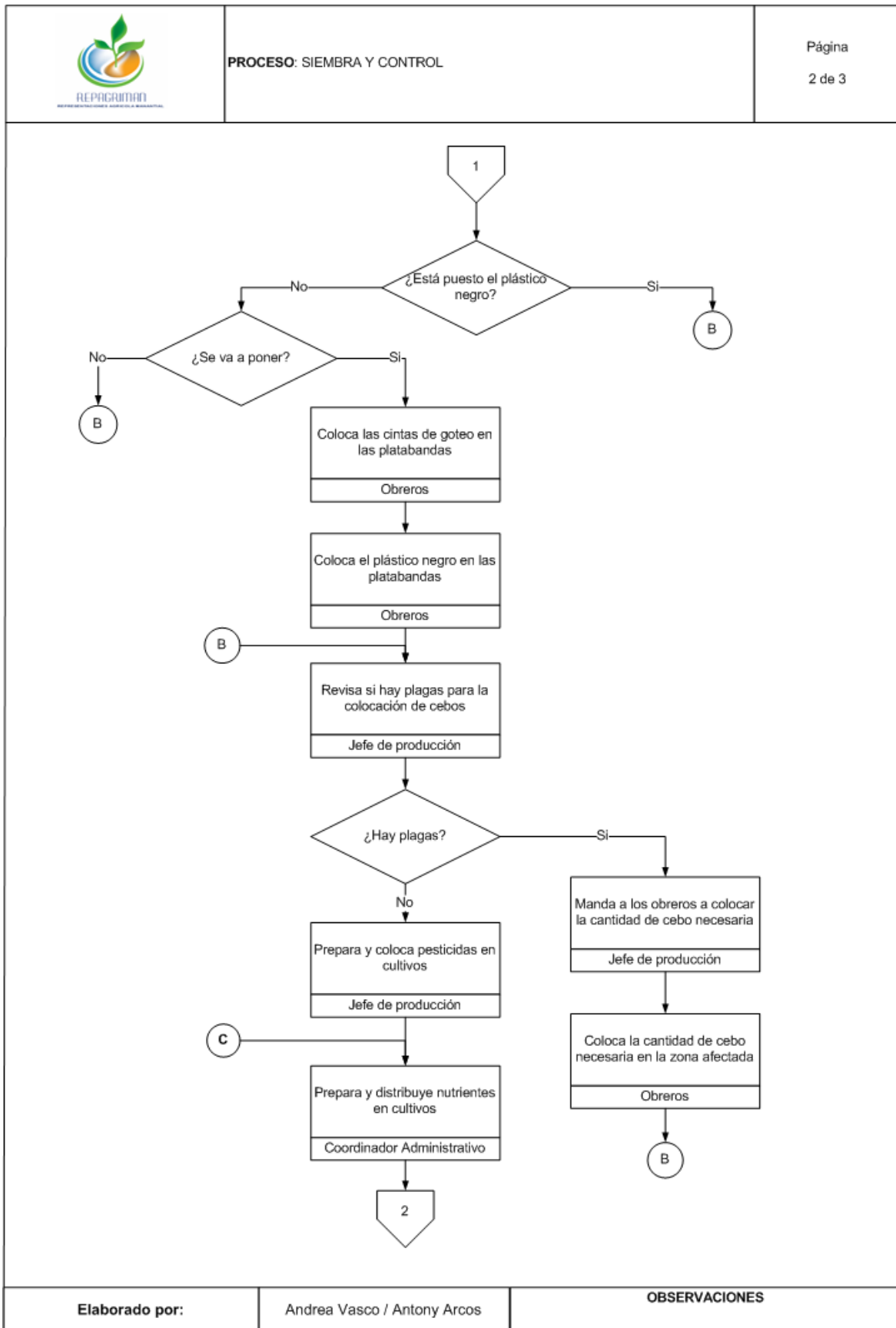
Andrea Vasco / Antony Arcos

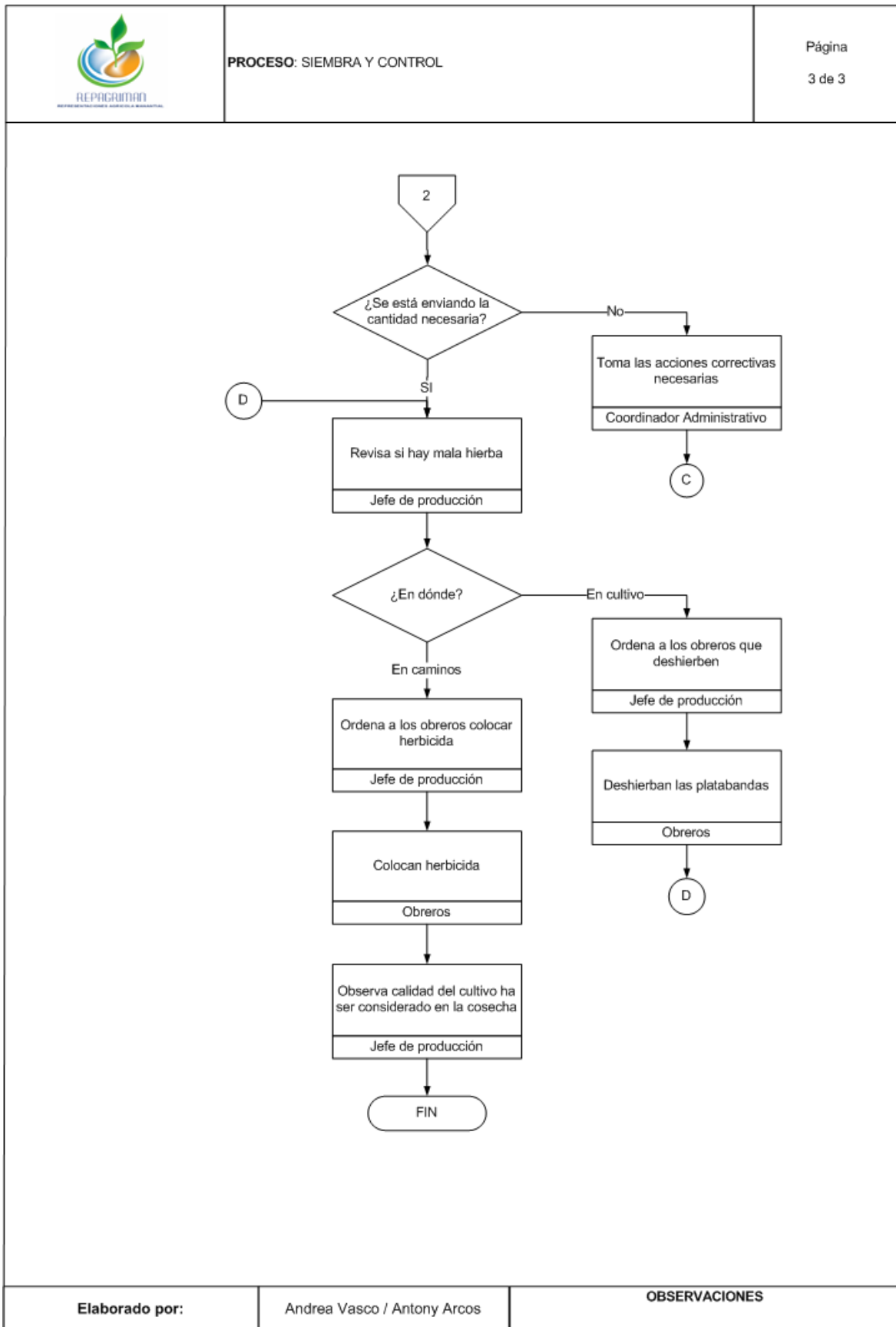
OBSERVACIONES

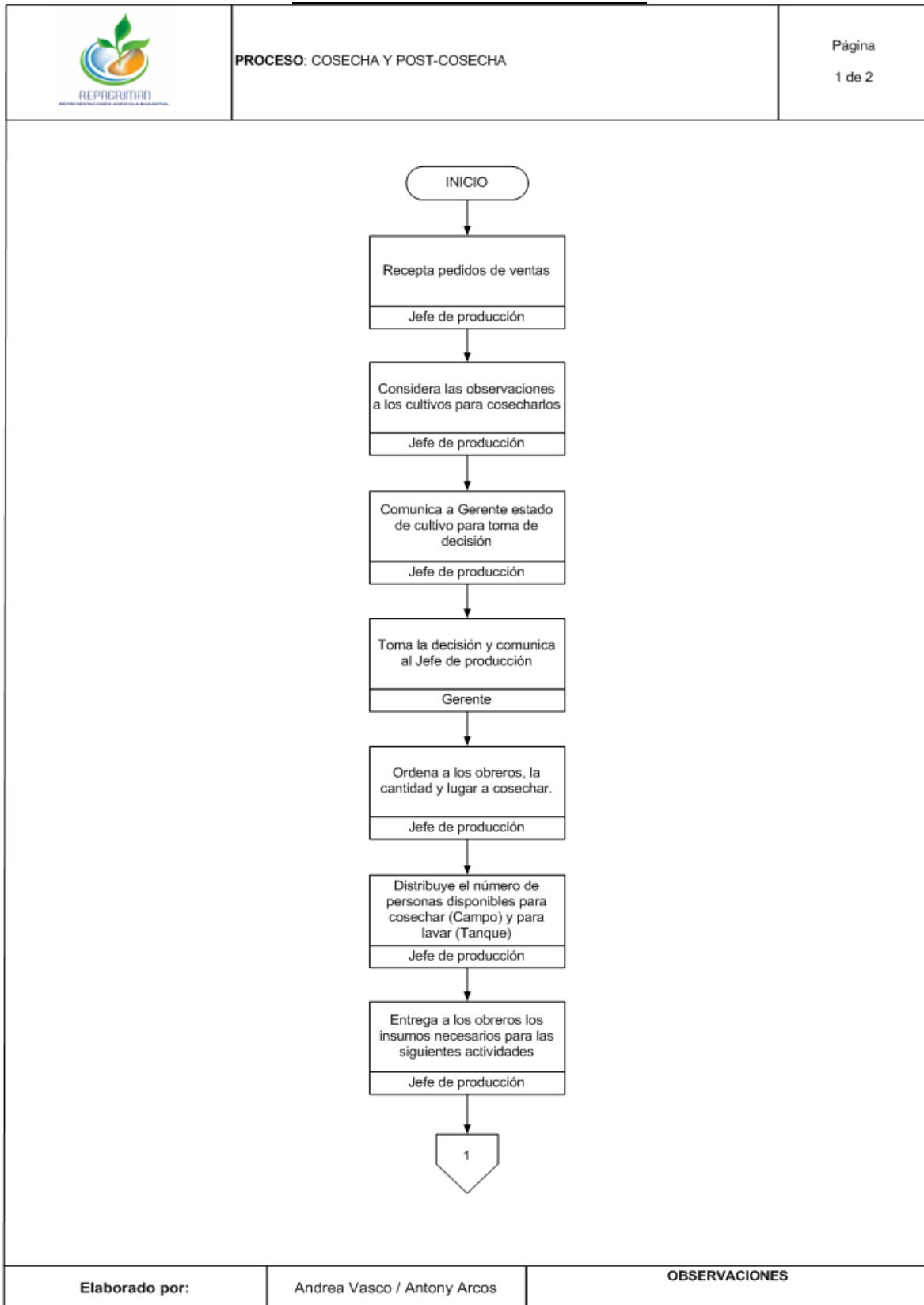


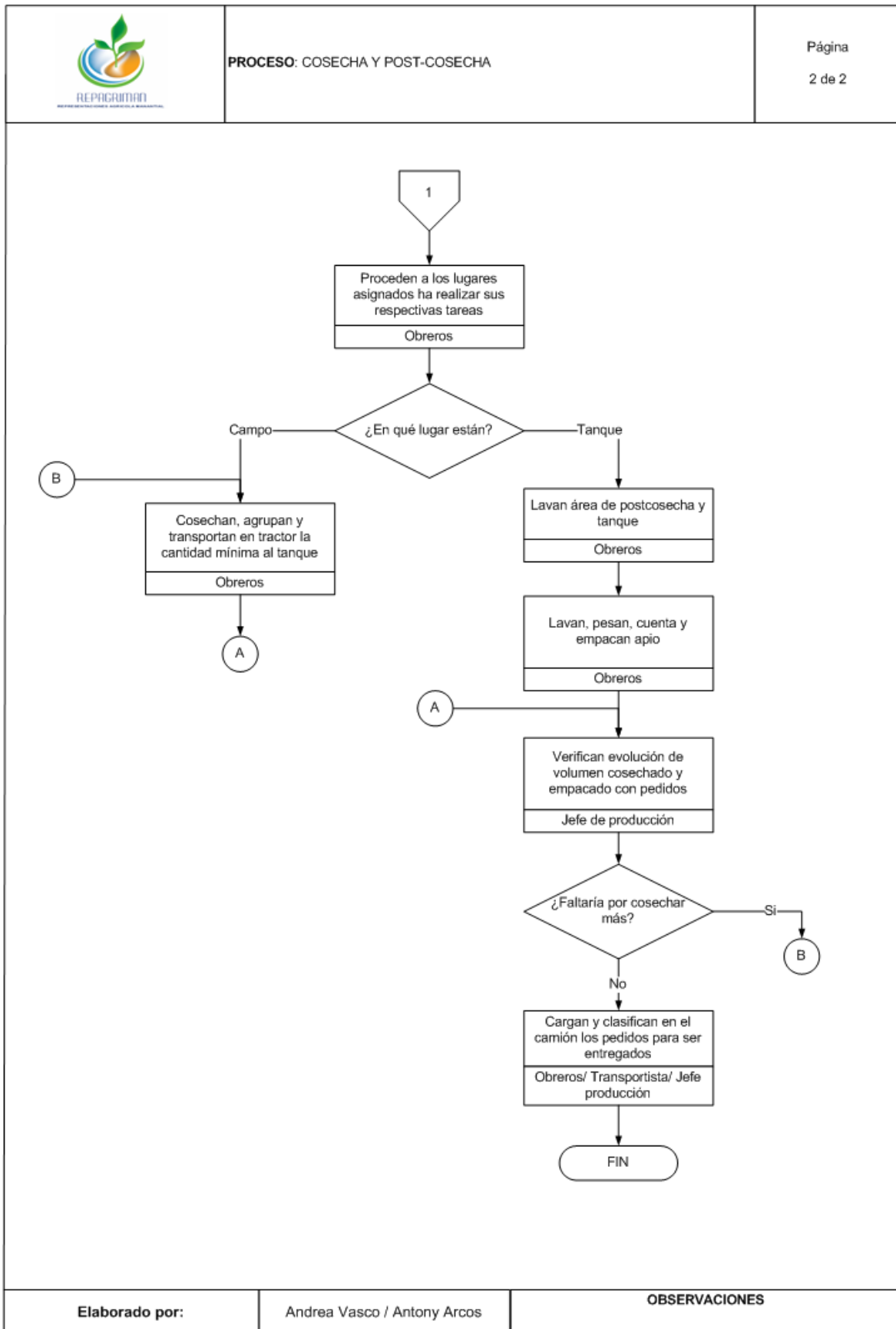


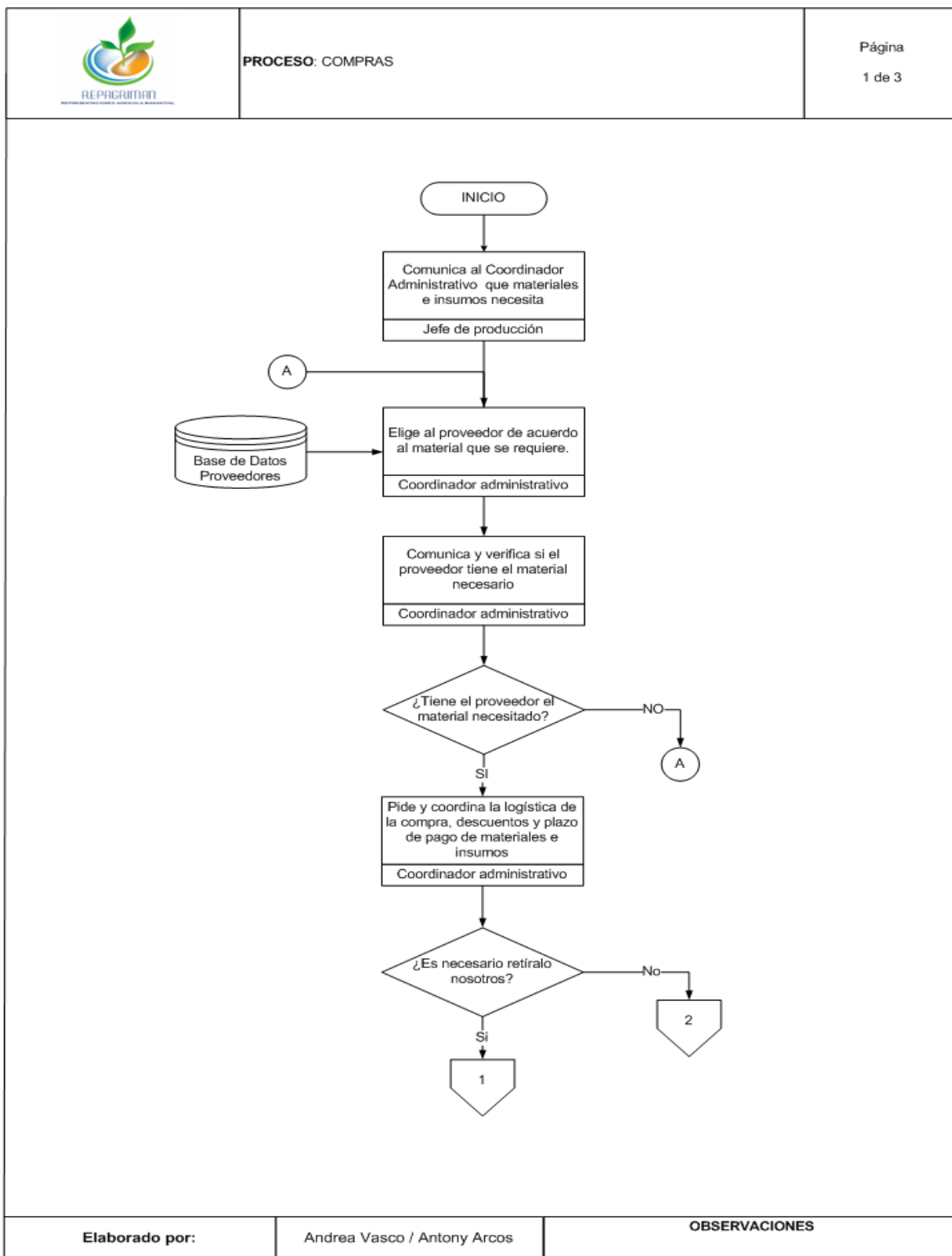
SIEMBRA Y CONTROL

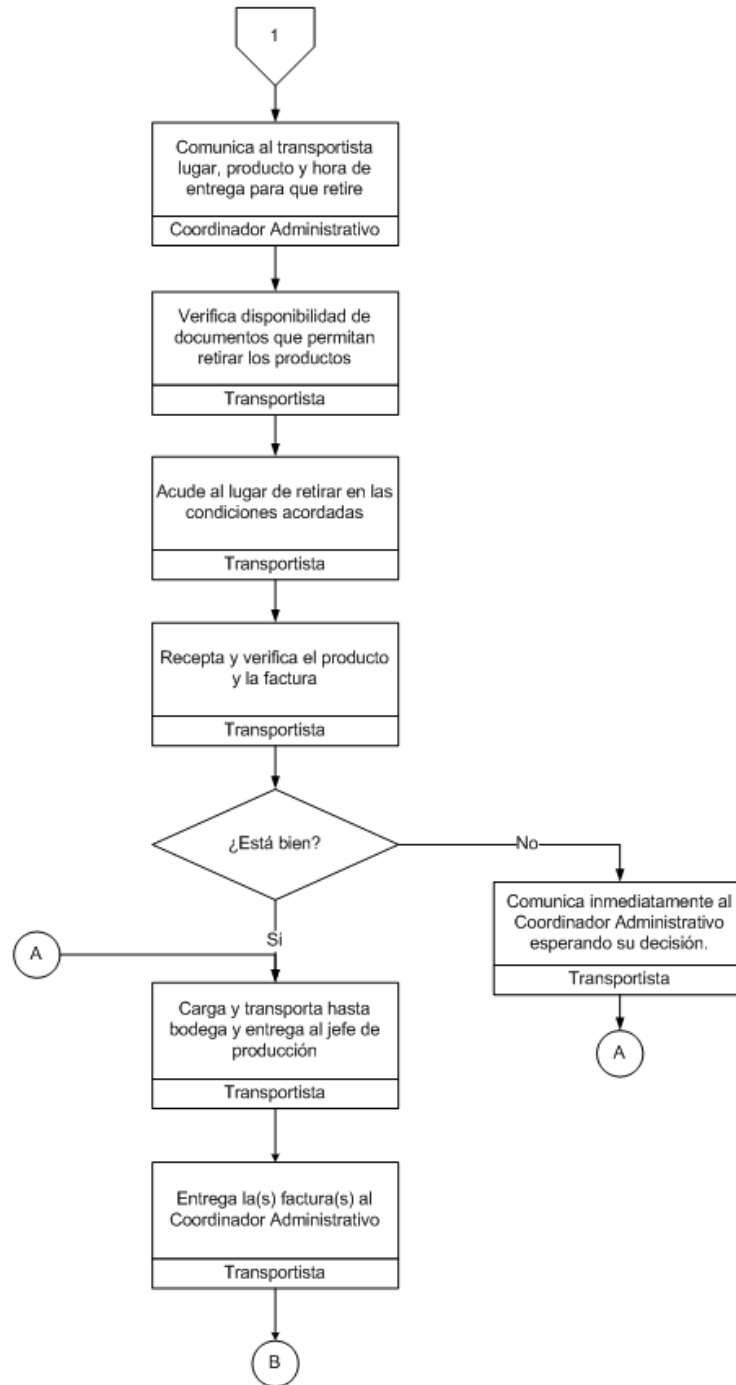


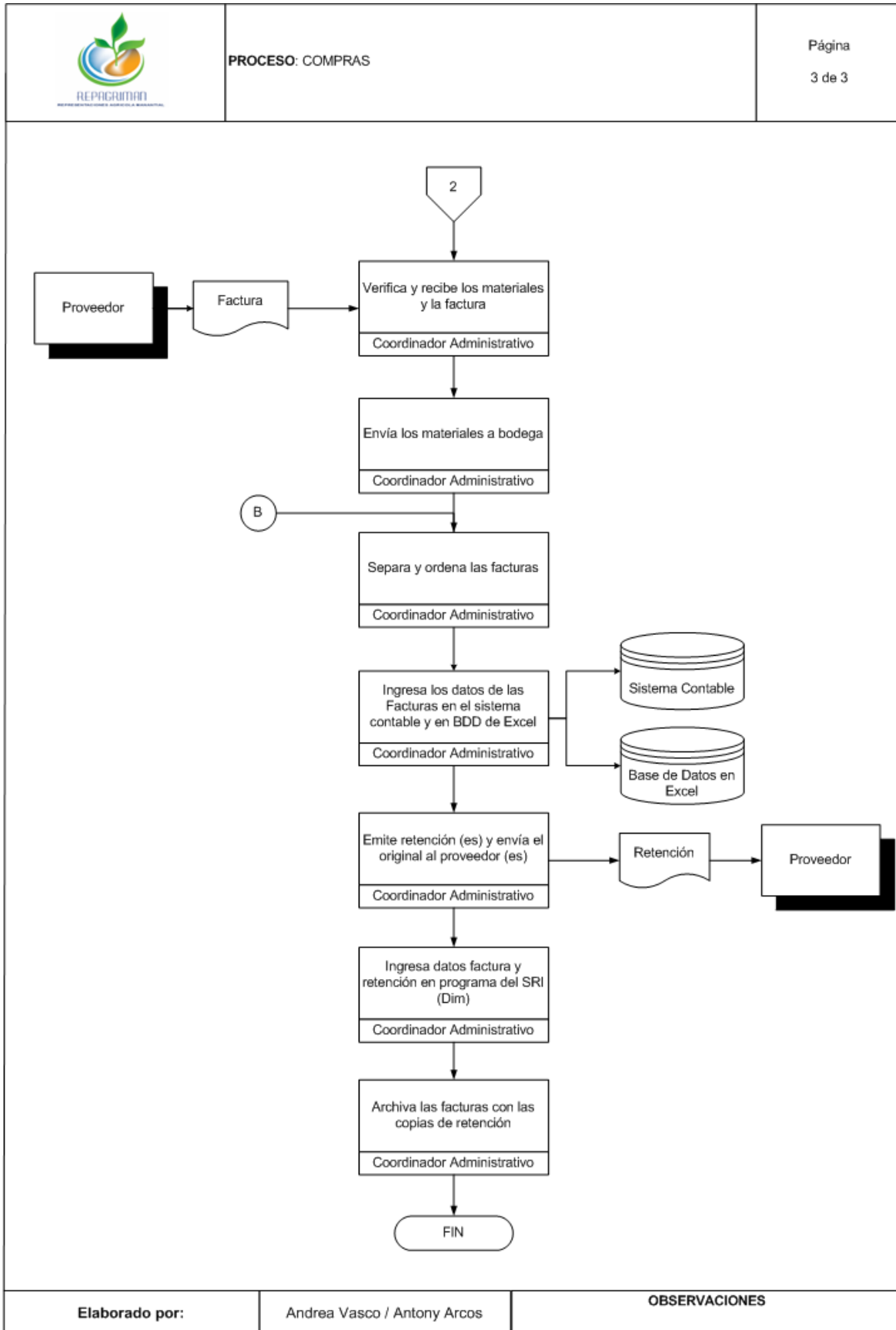


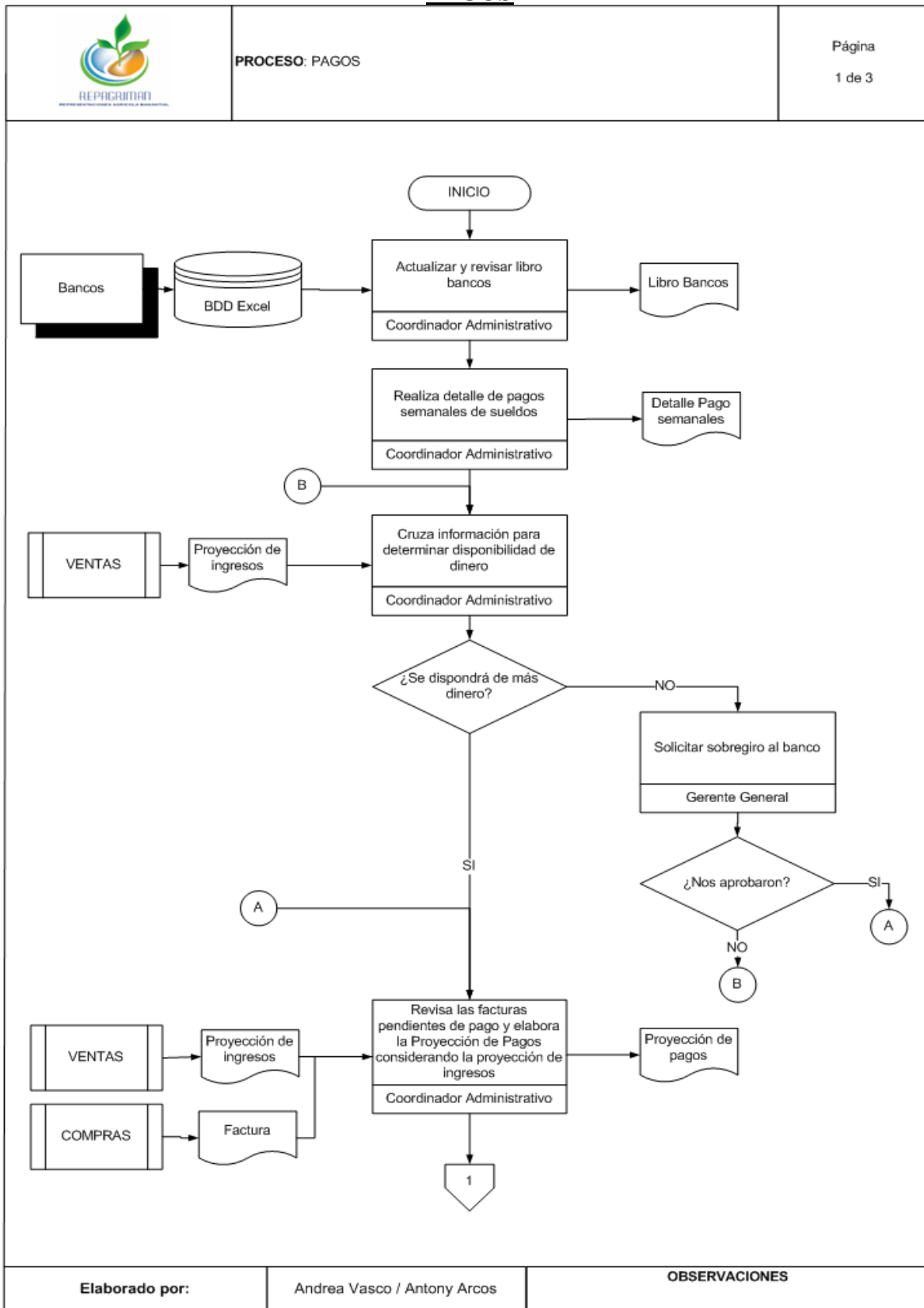
COSECHA Y POST COSECHA

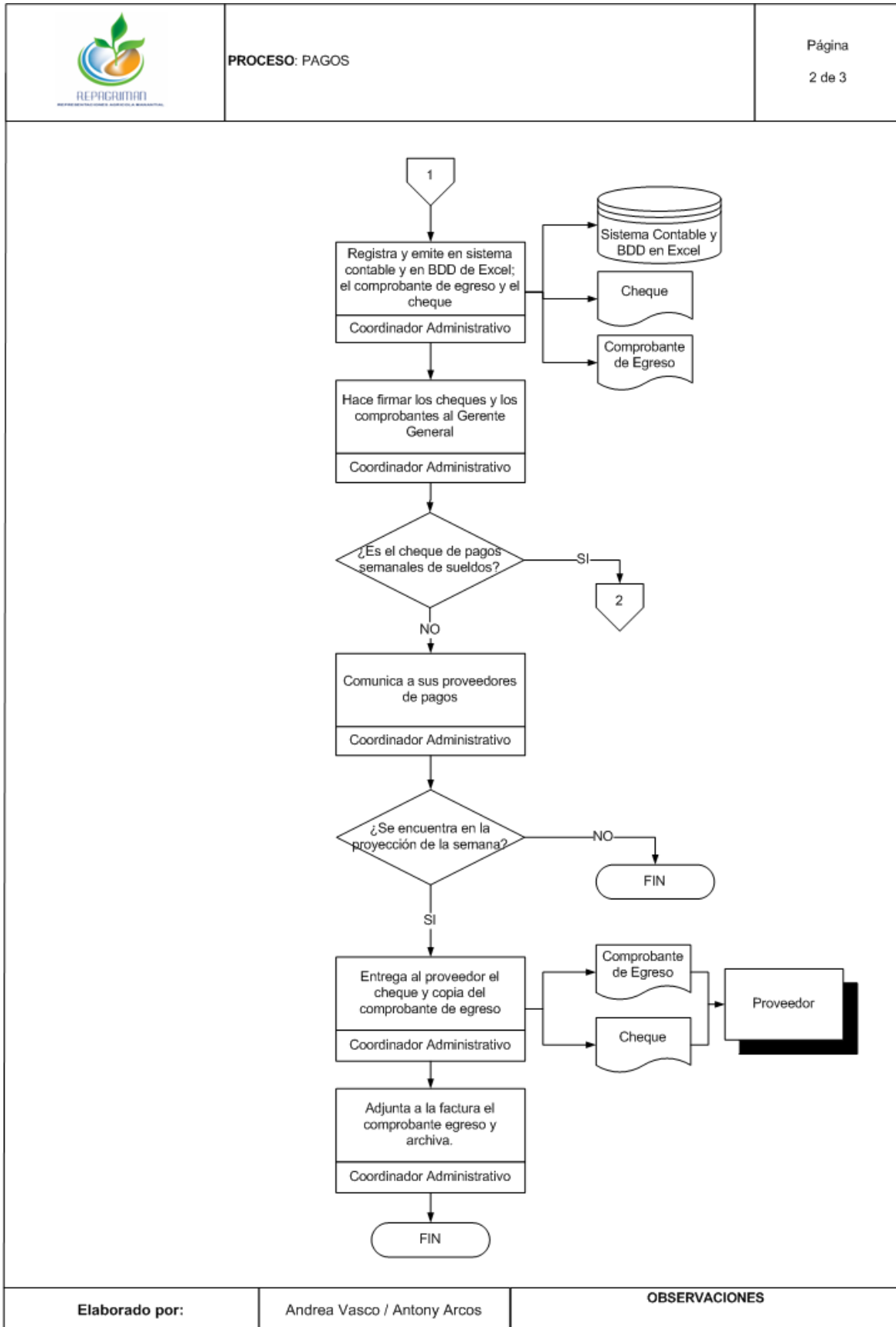


COMPRAS





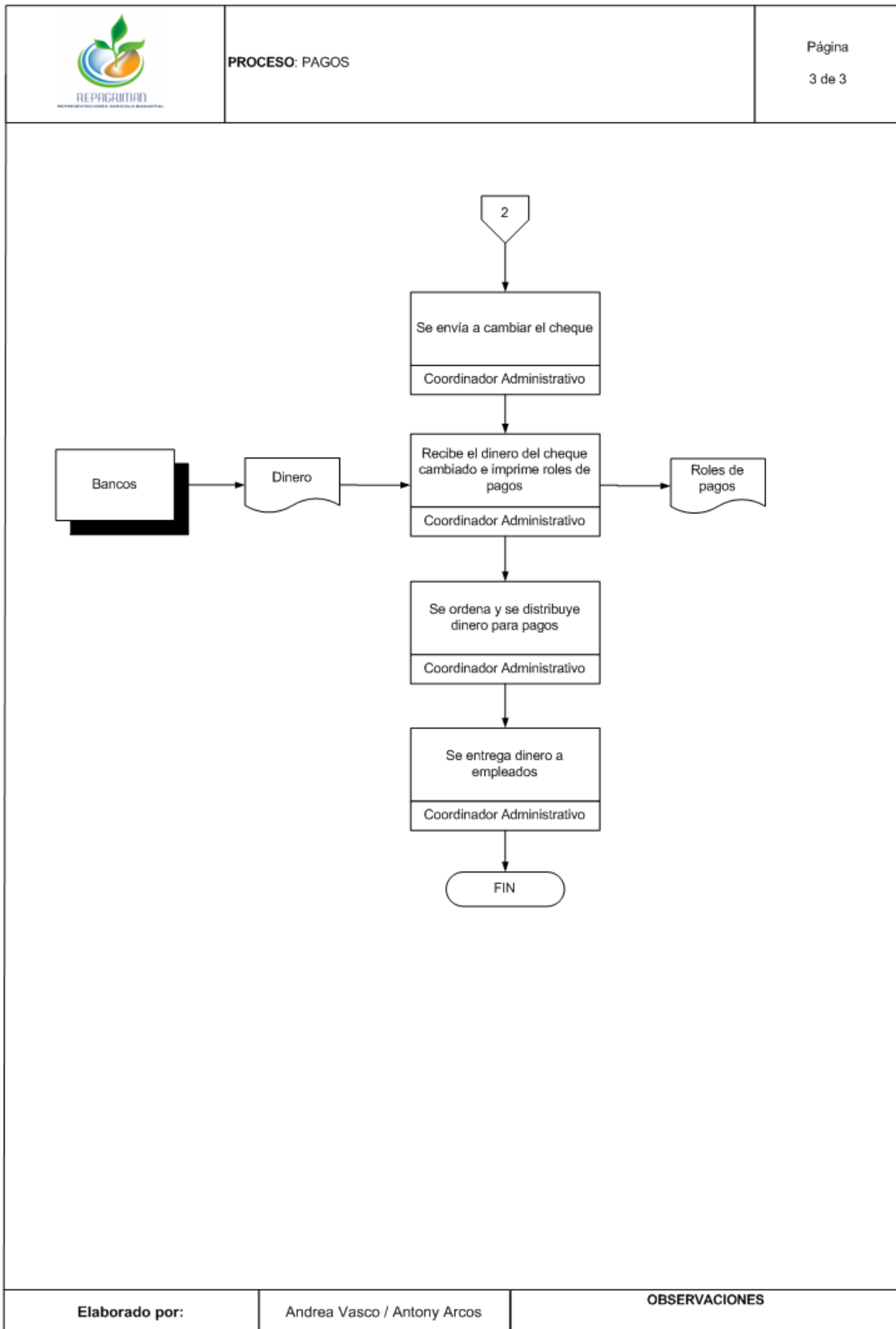
PAGOS

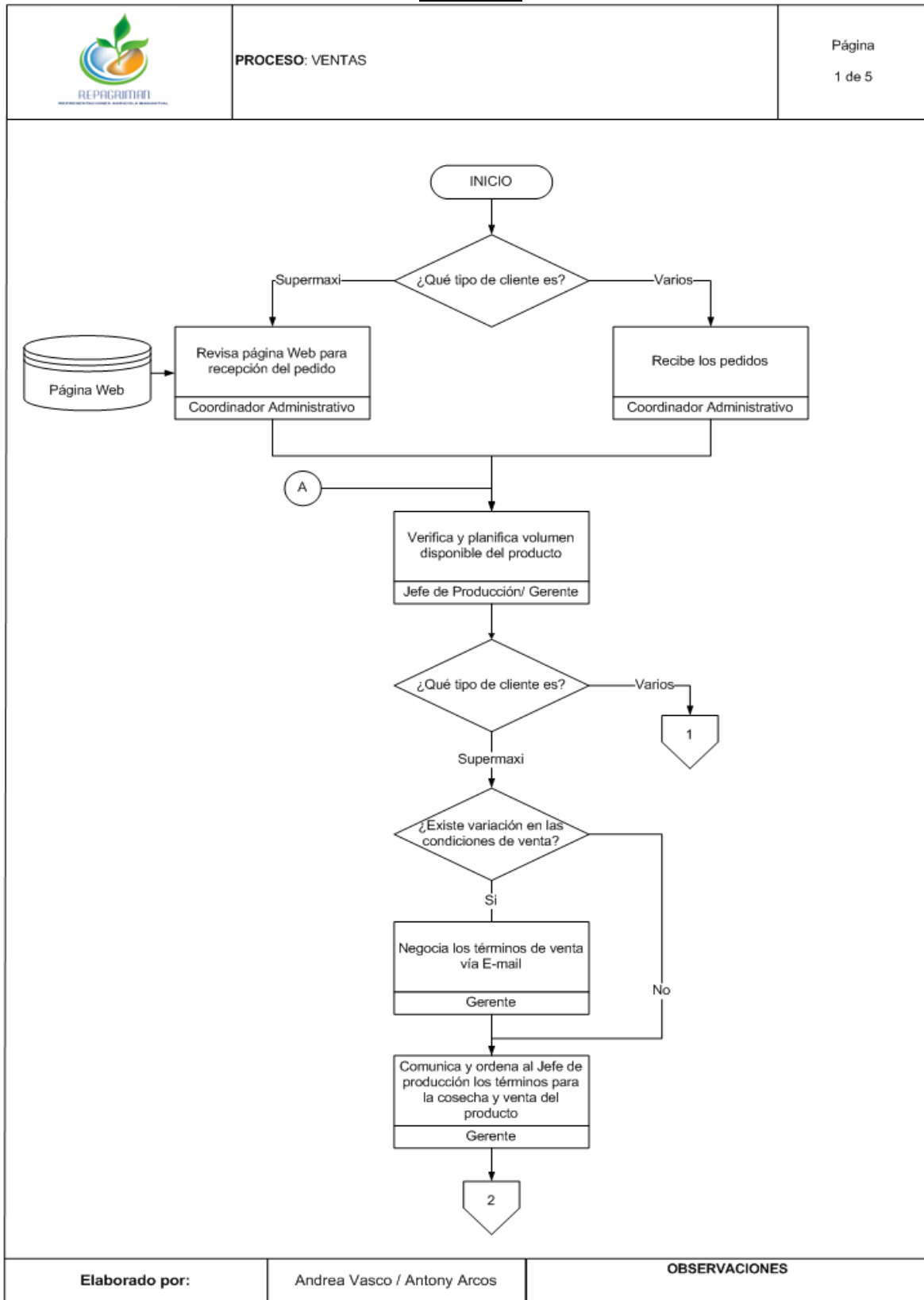


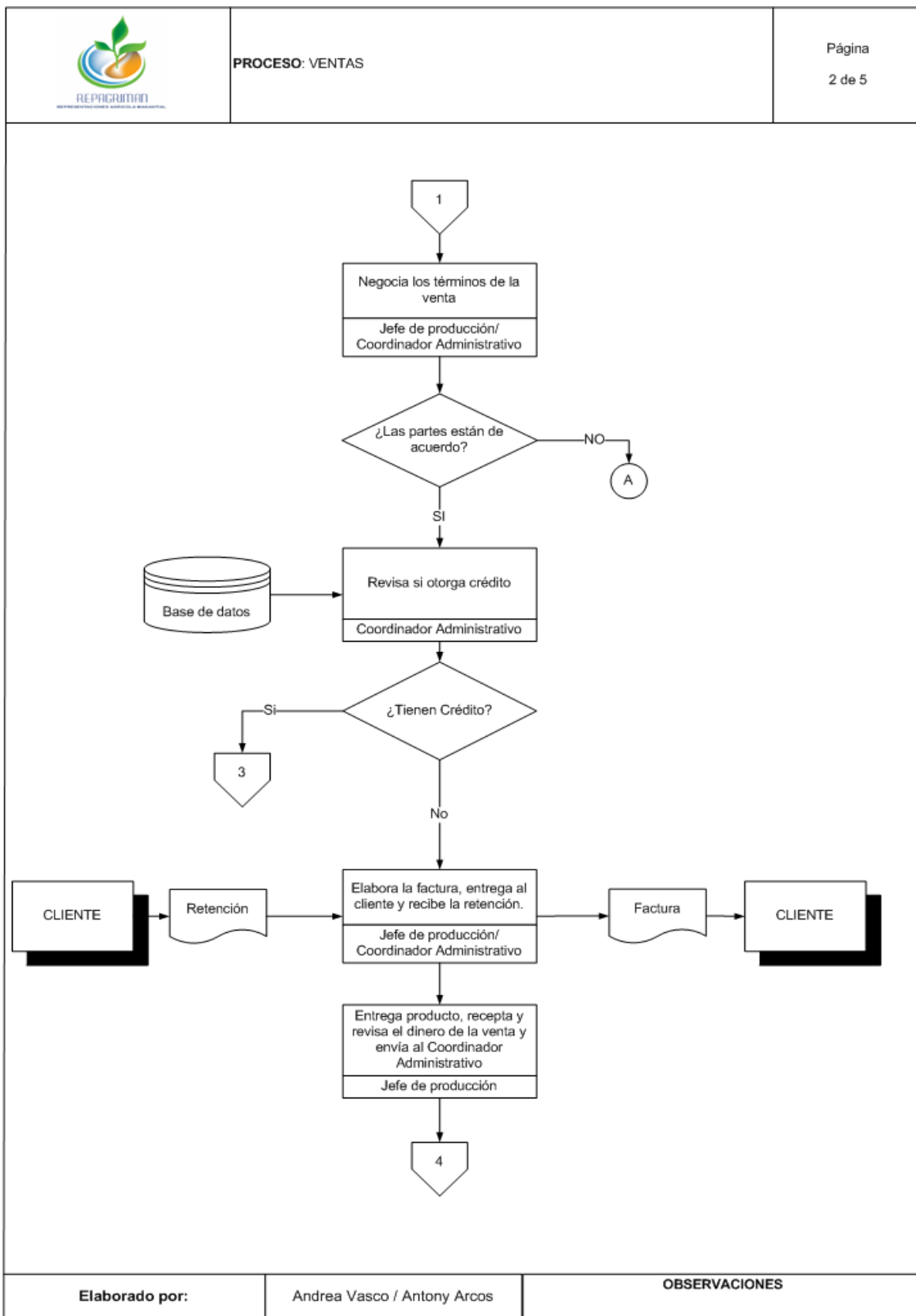
Elaborado por:

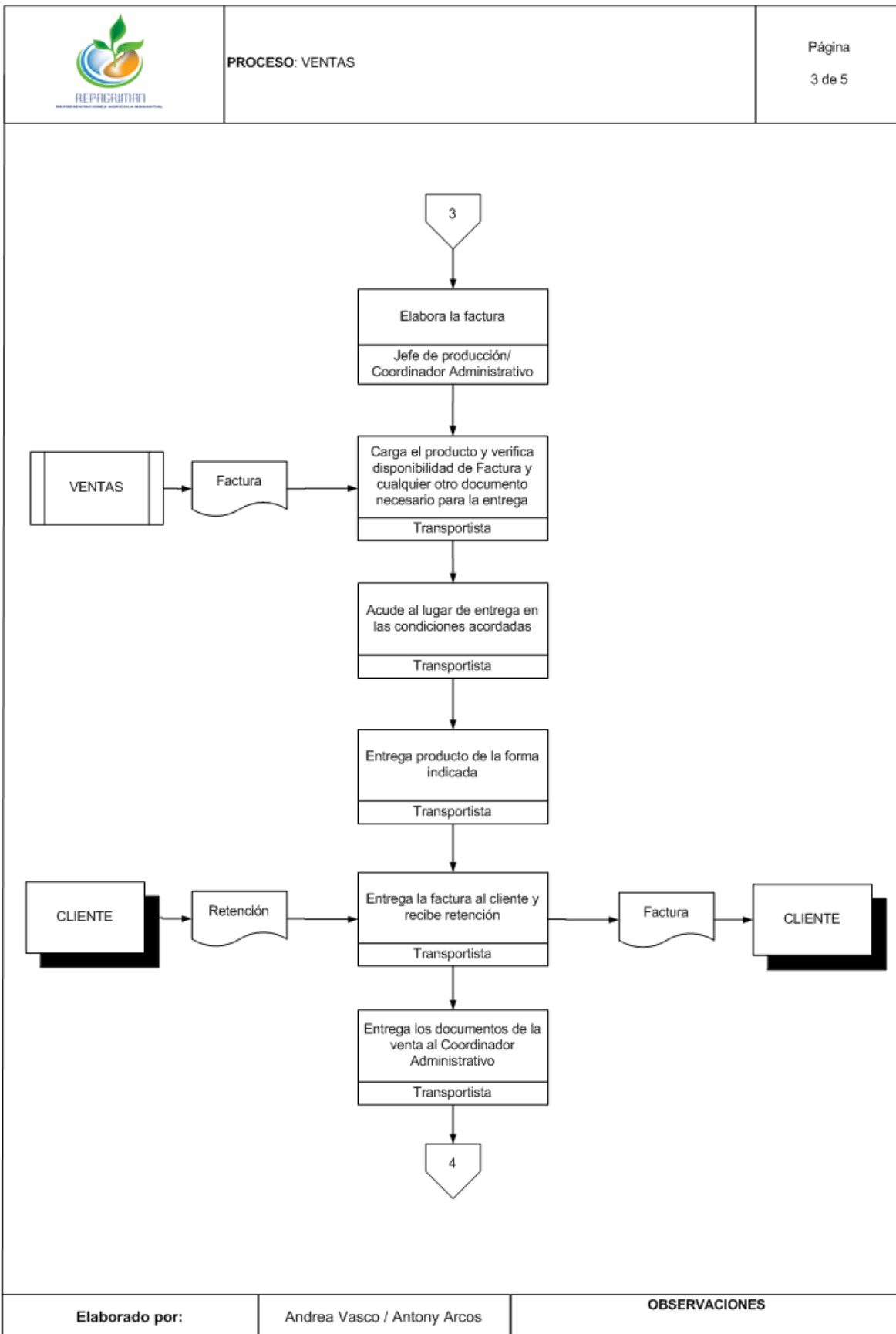
Andrea Vasco / Antony Arcos

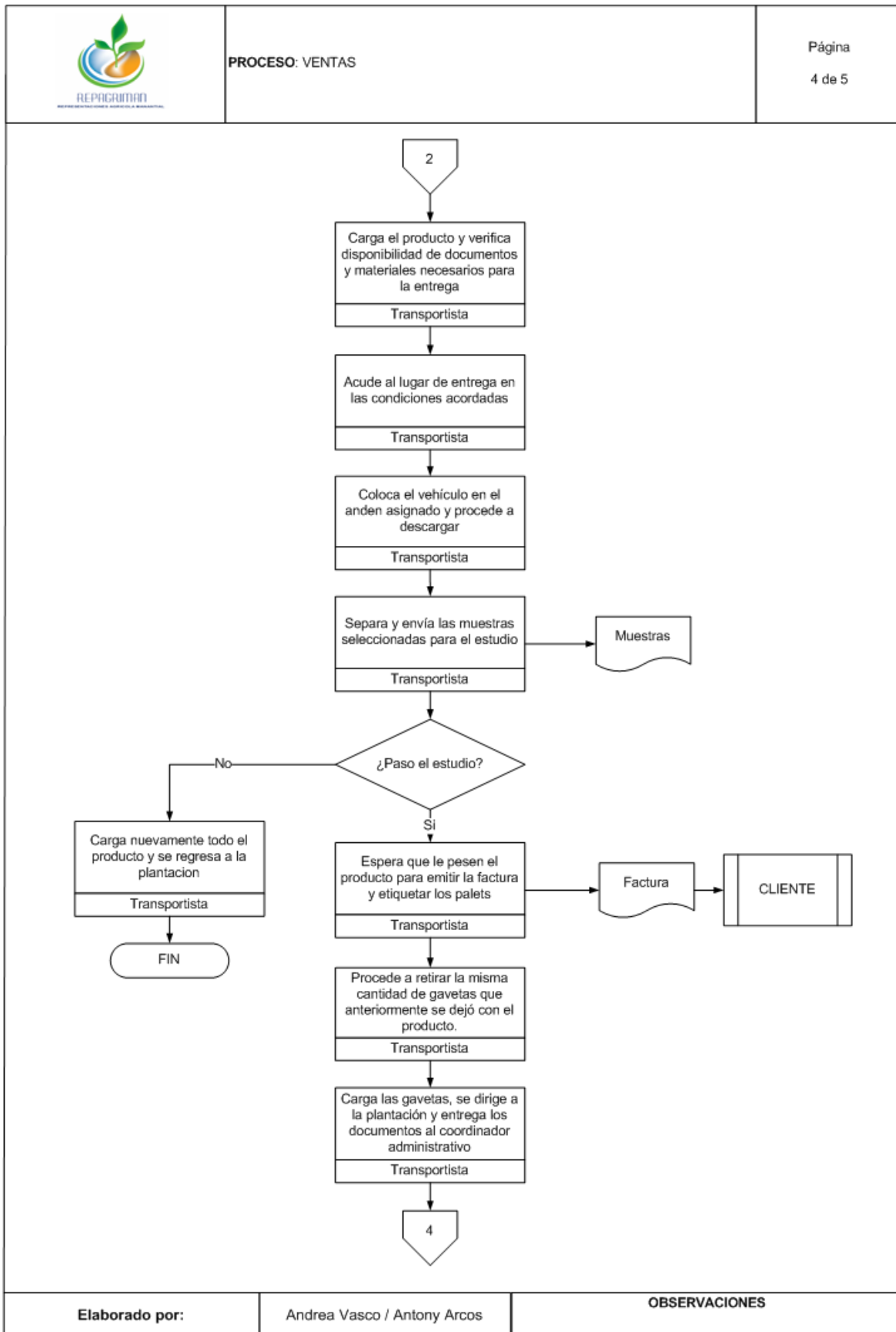
OBSERVACIONES

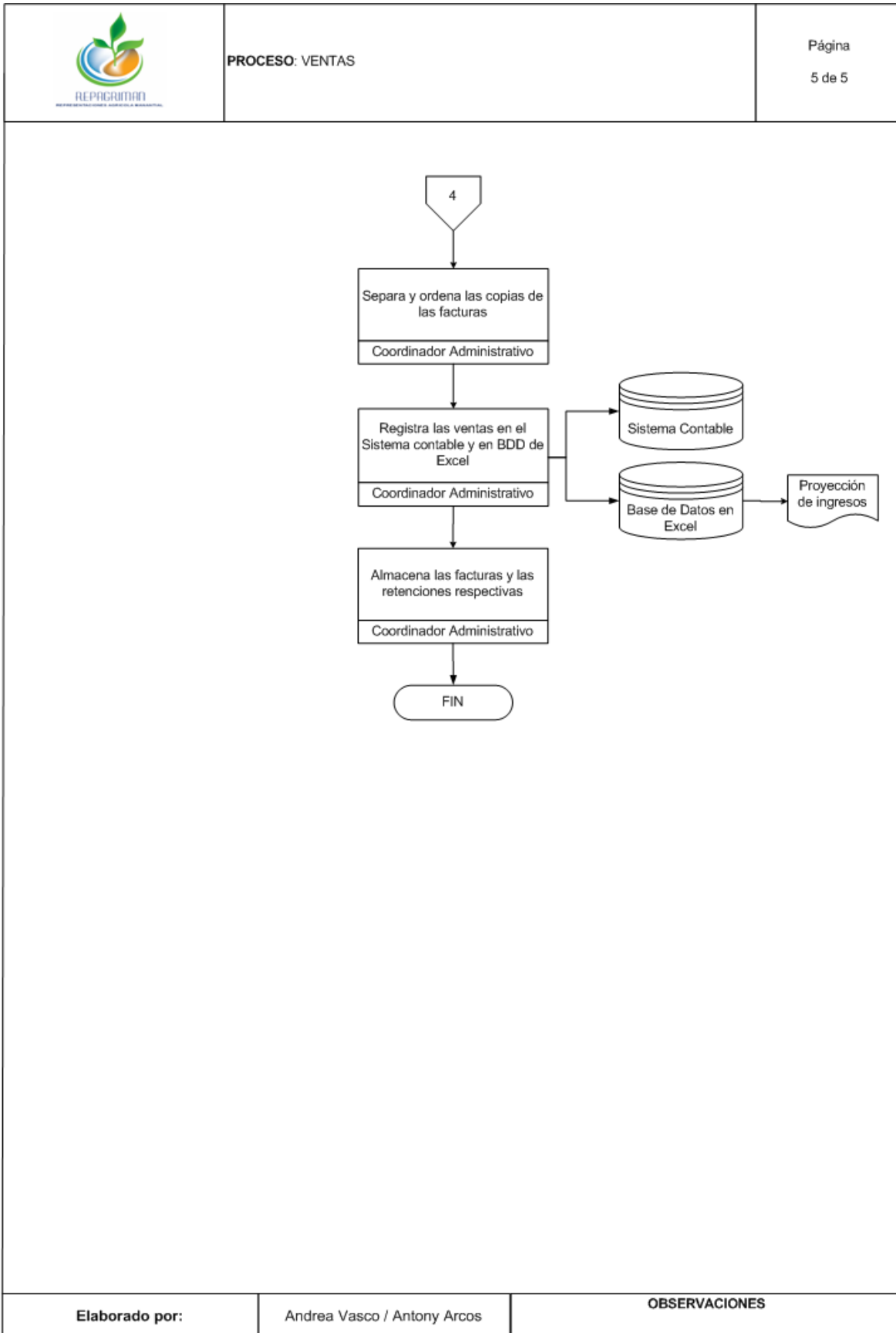


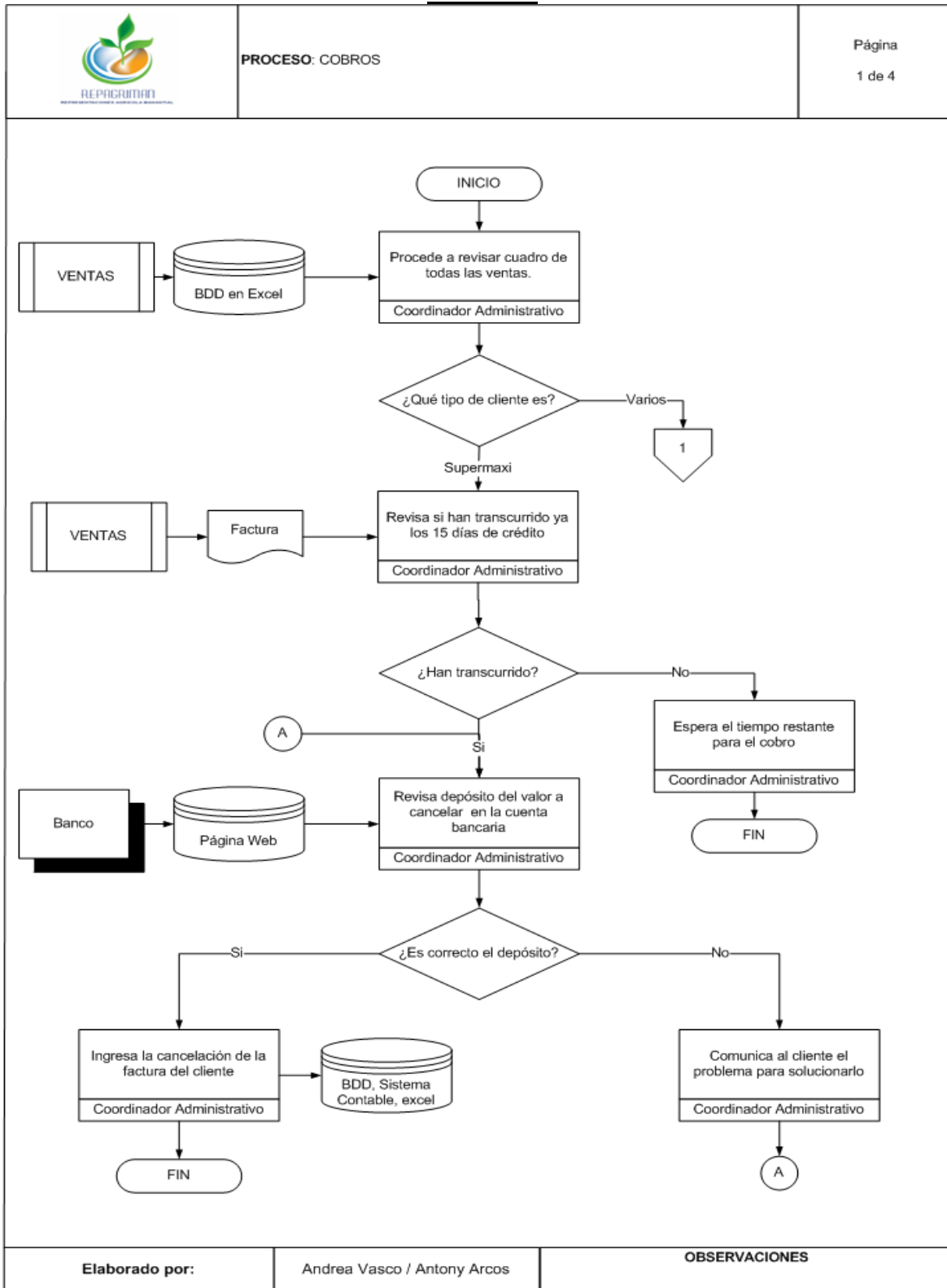
VENTAS

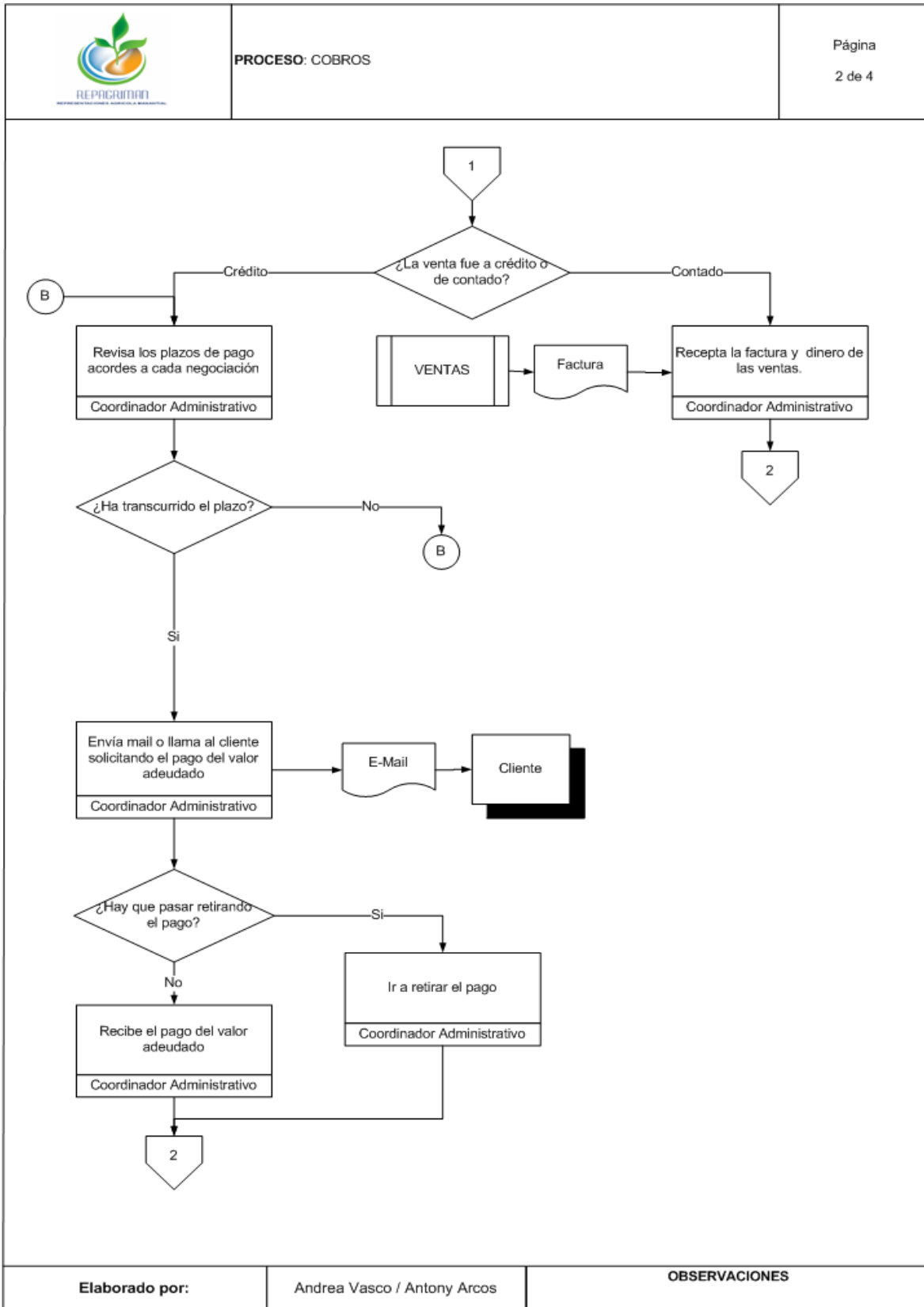


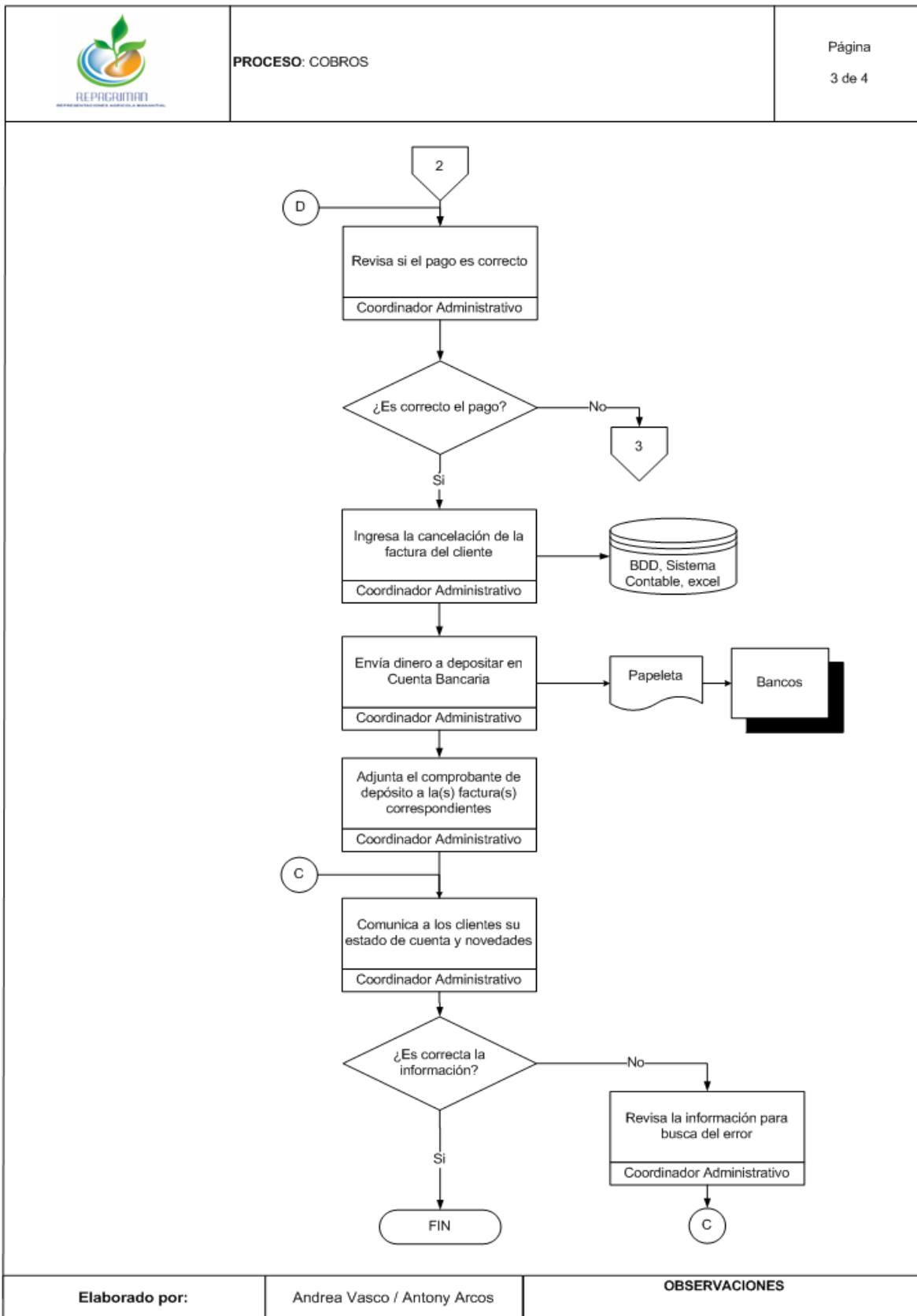


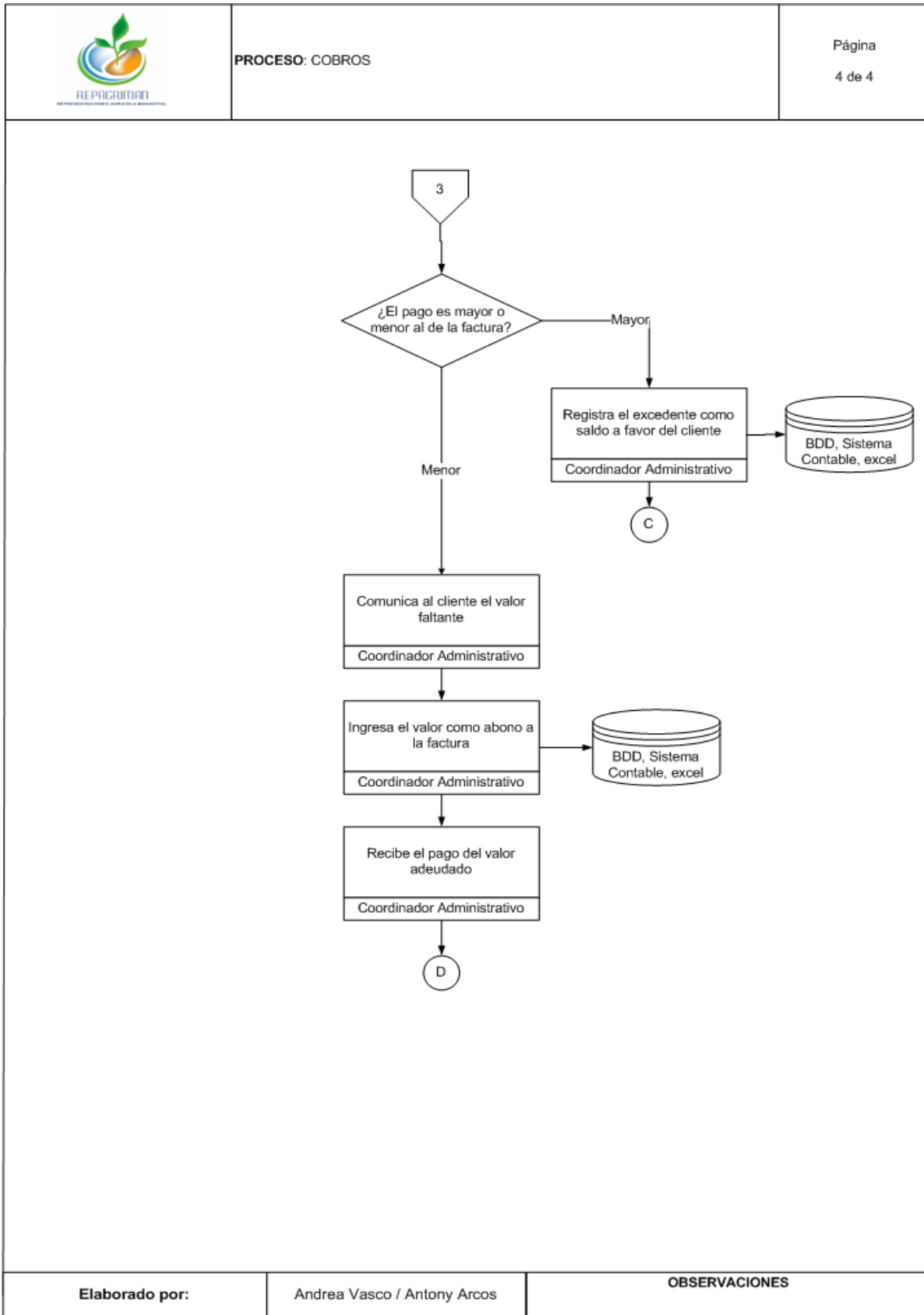




COBROS







ANEXO 6:
DETALLE DE NOMINA

CARGO DEL EMPLEADO	SUELDO	TRANSPORTE	ALIMENTACION	APORTES 9,35%	APORTE PATRONAL 12,15%	FONDO RESERVA MENSUAL	DECIMO CUARTO	DECIMO TERCERO	VACACIONES	VARIOS	TOTAL SUELDO
Gerente	\$ 500,00			\$ 46,75	\$ 60,75	\$ 41,67			\$ 20,83	\$ 1.480,00	\$ 2.150,00
Obrero	\$ 264,00		\$ 68,50	\$ 24,68	\$ 32,08	\$ 22,00	\$ 20,00	\$ 27,71	\$ 11,00		\$ 469,97
Tractorista	\$ 290,00	\$ 12,00	\$ 77,62	\$ 27,12	\$ 35,24	\$ 24,17	\$ 20,00	\$ 31,64	\$ 12,08		\$ 529,86
Jefe de producción	\$ 290,00	\$ 12,00	\$ 77,62	\$ 27,12	\$ 35,24	\$ 24,17	\$ 20,00	\$ 31,64	\$ 12,08		\$ 529,86
Coordinador	\$ 420,00	\$ 34,70	\$ 34,57	\$ 39,27	\$ 51,03		\$ 20,00	\$ 40,77	\$ 17,50		\$ 657,84
Transportista	\$ 290,00	\$ 36,50	\$ 35,61	\$ 27,12	\$ 35,24		\$ 20,00	\$ 30,18	\$ 12,08		\$ 486,72

ANEXO 7: COSTOS ABC

PREPARACIÓN Y MEZCLAJE DE SUELO

a) Tiempos del proceso por actividades

Cod	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga por válvula	FTE	%	CU mensual	CT mensual
A1	Confirma la decisión tomada por el Gerente	Jefe de Producción	1 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,02 hrs/semana	0,0003788	0,04%	\$ 529,86	\$ 0,20
A2	Recibe de Compras los insumos y materiales necesarios, y del Proveedor el abono orgánico	Jefe de Producción	10 minutos	cada 1	Semanas	3 veces	0,50 hrs/semana	0,0003788	1,14%	\$ 529,86	\$ 6,02
A3	Coloca y distribuye la materia orgánica	Obreros	200 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	3,33 hrs/semana	0,0003788	7,58%	\$ 469,97	\$ 35,60
A4	Corrige las parte defectuosa	Obreros	10 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,17 hrs/semana	0,0003788	0,38%	\$ 469,97	\$ 1,78
A5	Prepara el tractor Benye (Arado)	Tractorista	25 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,42 hrs/semana	0,0003788	0,95%	\$ 529,86	\$ 5,02
A6	Limpia el lindero	Obreros	90 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	1,50 hrs/semana	0,0003788	3,41%	\$ 469,97	\$ 16,02
A7	Arregla los Espaguetis	Tractorista	10 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,17 hrs/semana	0,0003788	0,38%	\$ 529,86	\$ 2,01
A8	Pasa el arado	Tractorista	140 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	2,33 hrs/semana	0,0003788	5,30%	\$ 529,86	\$ 28,10
A9	Corrige las parte defectuosa	Tractorista	14 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,23 hrs/semana	0,0003788	0,53%	\$ 529,86	\$ 2,81
A10	Prepara el tractor Benye (Rastra)	Tractorista	70 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	1,17 hrs/semana	0,0003788	2,65%	\$ 529,86	\$ 14,05
A11	Pasa la rastra	Tractorista	90 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	1,50 hrs/semana	0,0003788	3,41%	\$ 529,86	\$ 18,06
A12	Corrige las parte defectuosa	Tractorista	10 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,17 hrs/semana	0,0003788	0,38%	\$ 529,86	\$ 2,01
A13	Prepara el tractor Jimma (Rotaveitor)	Tractorista	15 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,25 hrs/semana	0,0003788	0,57%	\$ 529,86	\$ 3,01
A14	Pasa Rotaveitor	Tractorista	70 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	1,17 hrs/semana	0,0003788	2,65%	\$ 529,86	\$ 14,05
A15	Corrige las partes defectuosas	Tractorista	10 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,17 hrs/semana	0,0003788	0,38%	\$ 529,86	\$ 2,01
A16	Da a los obreros la cantidad de insumos necesarios	Jefe de Producción	5 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,08 hrs/semana	0,0003788	0,19%	\$ 529,86	\$ 1,00
A17	Pesa y mezcla el abono químico	Obreros4	20 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,33 hrs/semana	0,0003788	0,76%	\$ 1.879,87	\$ 14,24
A18	Corrige la parte defectuosa	Obreros4	5 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,08 hrs/semana	0,0003788	0,19%	\$ 1.879,87	\$ 3,56
A19	Distribuye y mezcla el abono químico en el suelo	Tractorista	60 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	1,00 hrs/semana	0,0003788	2,27%	\$ 529,86	\$ 12,04
A20	Corrige la parte defectuosa	Tractorista	10 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,17 hrs/semana	0,0003788	0,38%	\$ 529,86	\$ 2,01
A21	Pasa Rotaveitor	Tractorista	70 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	1,17 hrs/semana	0,0003788	2,65%	\$ 529,86	\$ 14,05
A22	Corrige la parte defectuosa	Tractorista	10 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,17 hrs/semana	0,0003788	0,38%	\$ 529,86	\$ 2,01
A23	Prepara el tractor Jimma (Guachadora)	Tractorista	25 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,42 hrs/semana	0,0003788	0,95%	\$ 529,86	\$ 5,02
A24	Pasa Guachadora	Tractorista	95 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	1,58 hrs/semana	0,0003788	3,60%	\$ 529,86	\$ 19,07
A25	Corrige la parte defectuosa	Tractorista	10 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,17 hrs/semana	0,0003788	0,38%	\$ 529,86	\$ 2,01
A26	Iguala platabandas	Obreros6	75 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	1,25 hrs/semana	0,0003788	2,84%	\$ 2.819,81	\$ 80,11
A27	Corrige la parte defectuosa	Obreros6	10 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,17 hrs/semana	0,0003788	0,38%	\$ 2.819,81	\$ 10,68
A28	Coloca sistema de riego por aspersores	Obreros6	30 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,50 hrs/semana	0,0003788	1,14%	\$ 2.819,81	\$ 32,04
A29	Enciende los aspersores por el tiempo indicado por el jefe de producción	Obreros	30 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,50 hrs/semana	0,0003788	1,14%	\$ 469,97	\$ 5,34

b) Recursos utilizados

Codigo	Recursos	Drivers	Empresa	Proceso	Costo Empresa	Costo Proceso
R1	Nómina	FTE	Ver detalle abajo			
R2	Energía Eléctrica	m ²	60000	2000	\$ 580	\$ 19,33
R3	Invernadero	Semanas	14	1	\$ 431	\$ 30,77
R4	Reservorio	Semanas	14	1	\$ 16	\$ 1,12
R5	Pozo profundo	Semanas	14	1	\$ 51	\$ 3,65
R6	Sistema de Riego	Semanas	14	1	\$ 81	\$ 5,77
R7	Teléfono	%	100%	10%	\$ 70	\$ 7,00
R8	Tractor	minutos de uso	465	465	\$ 39,58	\$ 39,58
R9	Abono Orgánico	quintales	300	300	\$ 270,00	\$ 270,00
R10	Abono Químico	quintales	3	3	\$ 101,05	\$ 101,05

c) Asignación de los costos a cada una de las actividades

[illegible]

[illegible][illegible][illegible]

ASIGNACIÓN DE COSTOS																	
Cod	Recursos	Costo Proceso	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15
R2	Energía Eléctrica	\$ 19,33	\$ 0,67	\$ 0,67	\$ 0,67	\$ 0,67	\$ 0,67	\$ 0,67	\$ 0,67	\$ 0,67	\$ 0,67	\$ 0,67	\$ 0,67	\$ 0,67	\$ 0,67	\$ 0,67	\$ 0,67
R3	Invernadero	\$ 30,77	\$ 1,06	\$ 1,06	\$ 1,06	\$ 1,06	\$ 1,06	\$ 1,06	\$ 1,06	\$ 1,06	\$ 1,06	\$ 1,06	\$ 1,06	\$ 1,06	\$ 1,06	\$ 1,06	\$ 1,06
R4	Reservorio	\$ 1,12	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04
R5	ózo profundo	\$ 3,65	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13
R6	Sistema de Riego	\$ 5,77	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20
R7	Teléfono	\$ 7,00	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24
R8	Tractor	\$ 39,58	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 11,92	\$ -	\$ -	\$ 7,66	\$ -	\$ -	\$ 5,96	\$ -
R9	Abono Orgánico	\$ 270,00	\$ -	\$ -	\$ 270,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
R10	Abono Químico	\$ 101,05	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	TOTAL	\$ 478,27	\$ 2,33	\$ 2,33	\$ 272,33	\$ 2,33	\$ 2,33	\$ 2,33	\$ 2,33	\$ 14,25	\$ 2,33	\$ 2,33	\$ 9,99	\$ 2,33	\$ 2,33	\$ 8,29	\$ 2,33

Cod	Recursos	Costo Proceso	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	A26	A27	A28	A29	TOTAL
R2	Energía Eléctrica	\$ 19,33	\$ 0,67	\$ 0,67	\$ 0,67	\$ 0,67	\$ 0,67	\$ 0,67	\$ 0,67	\$ 0,67	\$ 0,67	\$ 0,67	\$ 0,67	\$ 0,67	\$ 0,67	\$ 0,67	\$ 19,33
R3	Invernadero	\$ 30,77	\$ 1,06	\$ 1,06	\$ 1,06	\$ 1,06	\$ 1,06	\$ 1,06	\$ 1,06	\$ 1,06	\$ 1,06	\$ 1,06	\$ 1,06	\$ 1,06	\$ 1,06	\$ 1,06	\$ 30,77
R4	Reservorio	\$ 1,12	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 1,12
R5	ózo profundo	\$ 3,65	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 3,65
R6	Sistema de Riego	\$ 5,77	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 5,77
R7	Teléfono	\$ 7,00	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 7,00
R8	Tractor	\$ 39,58	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,96	\$ -	\$ -	\$ 8,09	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 39,58
R9	Abono Orgánico	\$ 270,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 270,00
R10	Abono Químico	\$ 101,05	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 101,05	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 101,05
	TOTAL	\$ 478,27	\$ 2,33	\$ 2,33	\$ 2,33	\$ 103,38	\$ 2,33	\$ 8,29	\$ 2,33	\$ 2,33	\$ 10,42	\$ 2,33	\$ 2,33	\$ 2,33	\$ 2,33	\$ 2,33	\$ 478,27

d) Costo ABC del proceso

Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Confirma la decisión tomada por el Gerente	\$ 0,20	\$ 2,33	\$ 2,53
A2	Recibe de Compras los insumos y materiales necesarios, y del Proveedor el abono orgánico	\$ 6,02	\$ 2,33	\$ 8,35
A3	Coloca y distribuye la materia orgánica	\$ 35,60	\$ 272,33	\$ 307,94
A4	Corrige las parte defectuosa	\$ 1,78	\$ 2,33	\$ 4,11
A5	Prepara el tractor Benye (Arado)	\$ 5,02	\$ 2,33	\$ 7,35
A6	Limpia el lindero	\$ 16,02	\$ 2,33	\$ 18,35
A7	Arregla los Espaguetis	\$ 2,01	\$ 2,33	\$ 4,34
A8	Pasa el arado	\$ 28,10	\$ 14,25	\$ 42,35
A9	Corrige las parte defectuosa	\$ 2,81	\$ 2,33	\$ 5,14
A10	Prepara el tractor Benye (Rastra)	\$ 14,05	\$ 2,33	\$ 16,38
A11	Pasa la rastra	\$ 18,06	\$ 9,99	\$ 28,06
A12	Corrige las parte defectuosa	\$ 2,01	\$ 2,33	\$ 4,34
A13	Prepara el tractor Jimma (Rotaveitor)	\$ 3,01	\$ 2,33	\$ 5,34
A14	Pasa Rotaveitor	\$ 14,05	\$ 8,29	\$ 22,34
A15	Corrige las partes defectuosas	\$ 2,01	\$ 2,33	\$ 4,34
A16	Da a los obreros la cantidad de insumos necesarios	\$ 1,00	\$ 2,33	\$ 3,34
A17	Pesa y mezcla el abono químico	\$ 14,24	\$ 2,33	\$ 16,57
A18	Corrige la parte defectuosa	\$ 3,56	\$ 2,33	\$ 5,89
A19	Distribuye y mezcla el abono químico en el suelo	\$ 12,04	\$ 103,38	\$ 115,42
A20	Corrige la parte defectuosa	\$ 2,01	\$ 2,33	\$ 4,34
A21	Pasa Rotaveitor	\$ 14,05	\$ 8,29	\$ 22,34
A22	Corrige la parte defectuosa	\$ 2,01	\$ 2,33	\$ 4,34
A23	Prepara el tractor Jimma (Guachadora)	\$ 5,02	\$ 2,33	\$ 7,35
A24	Pasa Guachadora	\$ 19,07	\$ 10,42	\$ 29,49
A25	Corrige la parte defectuosa	\$ 2,01	\$ 2,33	\$ 4,34
A26	Iguala platabandas	\$ 80,11	\$ 2,33	\$ 82,44
A27	Corrige la parte defectuosa	\$ 10,68	\$ 2,33	\$ 13,01
A28	Coloca sistema de riego por aspersores	\$ 32,04	\$ 2,33	\$ 34,38
A29	Enciende los aspersores por el tiempo indicado por el jefe de producción	\$ 5,34	\$ 2,33	\$ 7,67
		COSTO PROCESO		\$ 832,19

SIEMBRA Y CONTROL

a) Tiempos del proceso por actividades

Cod	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga por válvula	FTE	%	CU mensual	CT mensual
A1	Ordena a los obreros iniciar con la siembra	Jefe de Producción	5 minutos	cada 4	Meses	2 veces	0,2 hrs/4meses	0,00009579	0,02%	\$ 529,86	\$ 0,13
A2	Da a los obreros la cantidad necesaria de insumos	Jefe de Producción	10 minutos	cada 4	Meses	2 veces	0,3 hrs/4meses	0,00009579	0,05%	\$ 529,86	\$ 0,25
A3	Inicia la siembra	Obreros4	200 minutos	cada 4	Meses	2 veces	6,7 hrs/4meses	0,00009579	0,96%	\$ 1.879,87	\$ 18,01
A4	Verifica que el proceso de siembra sea el adecuado	Jefe de Producción	10 minutos	cada 4	Meses	2 veces	0,3 hrs/4meses	0,00009579	0,05%	\$ 529,86	\$ 0,25
A5	Realiza los correctivos necesarios	Obreros4	30 minutos	cada 4	Meses	1 veces	0,5 hrs/4meses	0,00009579	0,07%	\$ 1.879,87	\$ 1,35
A6	Prende el sistema de riego por aspersor por el tiempo que indique el jefe de producción	Obreros4	60 minutos	cada 4	Meses	2 veces	2,0 hrs/4meses	0,00009579	0,29%	\$ 1.879,87	\$ 5,40
A7	Coloca las cintas de goteo en las platabandas	Obreros4	518 minutos	cada 4	Meses	1 veces	8,6 hrs/4meses	0,00009579	1,24%	\$ 1.879,87	\$ 23,32
A8	Coloca el plástico negro en las platabandas	Obreros4	265 minutos	cada 4	Meses	1 veces	4,4 hrs/4meses	0,00009579	0,63%	\$ 1.879,87	\$ 11,93
A9	Revisa si hay plagas para la colocación de cebos	Jefe de Producción	30 minutos	cada 4	Meses	2 veces	1,0 hrs/4meses	0,00009579	0,14%	\$ 529,86	\$ 0,76
A10	Manda a los obreros a colocar la cantidad de cebo necesaria	Jefe de Producción	5 minutos	cada 4	Meses	2 veces	0,2 hrs/4meses	0,00009579	0,02%	\$ 529,86	\$ 0,13
A11	Coloca la cantidad de cebo necesaria en la zona afectada	Obreros2	48 minutos	cada 4	Meses	2 veces	1,6 hrs/4meses	0,00009579	0,23%	\$ 939,94	\$ 2,16
A12	Prepara y coloca pesticidas en cultivos	Jefe de Producción	30 minutos	cada 4	Meses	13 veces	6,5 hrs/4meses	0,00009579	0,93%	\$ 529,86	\$ 4,95
A13	Prepara y distribuye nutrientes en cultivos	Coordinador Administrativo	30 minutos	cada 4	Meses	39 veces	19,5 hrs/4meses	0,00009579	2,80%	\$ 657,84	\$ 18,43
A14	Toma las acciones correctivas necesarias	Coordinador Administrativo	5 minutos	cada 4	Meses	39 veces	3,3 hrs/4meses	0,00009579	0,47%	\$ 657,84	\$ 3,07
A15	Revisa si hay mala hierba	Jefe de Producción	10 minutos	cada 4	Meses	4 veces	0,7 hrs/4meses	0,00009579	0,10%	\$ 529,86	\$ 0,51
A16	Ordena a los obreros que deshierven	Jefe de Producción	5 minutos	cada 4	Meses	4 veces	0,3 hrs/4meses	0,00009579	0,05%	\$ 529,86	\$ 0,25
A17	Deshierban las platabandas	Obreros2	2400 minutos	cada 4	Meses	1 veces	40,0 hrs/4meses	0,00009579	5,75%	\$ 939,94	\$ 54,02
A18	Ordena a los obreros que coloquen herbicida	Jefe de Producción	10 minutos	cada 4	Meses	4 veces	0,7 hrs/4meses	0,00009579	0,10%	\$ 529,86	\$ 0,51
A19	Colocal herbicidas	Obreros3	60 minutos	cada 4	Meses	2 veces	2,0 hrs/4meses	0,00009579	0,29%	\$ 1.409,91	\$ 4,05
A20	Observa calidad del cultivo ha ser considerado en la cosecha	Jefe de Producción	15 minutos	cada 4	Meses	3 veces	0,8 hrs/4meses	0,00009579	0,11%	\$ 529,86	\$ 0,57

b) Recursos utilizados

Codigo	Recursos	Drivers	Empresa	Proceso	Costo Empresa	Costo Proceso
R1	Nómina	FTE	Ver detalle abajo			
R2	Energía Eléctrica	m ²	60000	2000	\$ 580	\$ 19,33
R3	Invernadero	Semanas	14	12	\$ 431	\$ 369,23
R4	Reservorio	Semanas	14	12	\$ 16	\$ 13,40
R5	Pozo profundo	Semanas	14	12	\$ 51	\$ 43,77
R6	Sistema de Riego	Semanas	14	12	\$ 81	\$ 69,23
R7	Teléfono	%	100%	10%	\$ 70	\$ 7,00
R8	Plántulas	unidades	20000	20000	\$ 232,00	\$ 232,00
R9	Fumigación (sólidos)	gr	5165,43	5165,43	\$ 1.171,85	\$ 1.171,85
R10	Fumigación (líquidos)	cm ³	1681,14	1681,14	\$ 94,85	\$ 94,85
R11	Cebos	kg	5	5	\$ 21,56	\$ 21,56
R12	Fertirrigación	kg	160	160	\$ 206,45	\$ 206,45

c) Asignación de los costos a cada una de las actividades

[illegible]

Cod	Recursos	Unidades	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	TOTAL
R2	Energía Eléctrica	m ²	Distribución equitativa										100%
R3	Invernadero	Semanas	Distribución equitativa										100%
R4	Reservorio	Semanas	Distribución equitativa										100%
R5	ózo profundo	Semanas	Distribución equitativa										100%
R6	Sistema de Riego	Semanas	Distribución equitativa										100%
R7	Teléfono	%	Distribución equitativa										100%
R8	Plántulas	unidades											20000
R9	Fumigación (sólidos)	gr		5165,43									5165,43
R10	Fumigación (líquidos)	cm ³		1681,14									1681,14
R11	Cebos	kg	5										5
R12	Fertirrigación	kg			\$ 160								160

[illegible][illegible]

[illegible]

d) Costo ABC del proceso

Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Ordena a los obreros iniciar con la siembra	\$ 0,13	\$ 26,10	\$ 26,23
A2	Da a los obreros la cantidad necesaria de insumos	\$ 0,25	\$ 26,10	\$ 26,35
A3	Inicia la siembra	\$ 18,01	\$ 258,10	\$ 276,10
A4	Verifica que el proceso de siembra sea el adecuado	\$ 0,25	\$ 26,10	\$ 26,35
A5	Realiza los correctivos necesarios	\$ 1,35	\$ 26,10	\$ 27,45
A6	Prende el sistema de riego por aspersor por el tiempo que indique el jefe de producción	\$ 5,40	\$ 26,10	\$ 31,50
A7	Coloca las cintas de goteo en las platabandas	\$ 23,32	\$ 26,10	\$ 49,42
A8	Coloca el plástico negro en las platabandas	\$ 11,93	\$ 26,10	\$ 38,03
A9	Revisa si hay plagas para la colocación de cebos	\$ 0,76	\$ 26,10	\$ 26,86
A10	Manda a los obreros a colocar la cantidad de cebo necesaria	\$ 0,13	\$ 26,10	\$ 26,23
A11	Coloca la cantidad de cebo necesaria en la zona afectada	\$ 2,16	\$ 47,66	\$ 49,82
A12	Prepara y coloca pesticidas en cultivos	\$ 4,95	\$ 1.292,80	\$ 1.297,75
A13	Prepara y distribuye nutrientes en cultivos	\$ 18,43	\$ 232,55	\$ 250,98
A14	Toma las acciones correctivas necesarias	\$ 3,07	\$ 26,10	\$ 29,17
A15	Revisa si hay mala hierba	\$ 0,51	\$ 26,10	\$ 26,61
A16	Ordena a los obreros que deshierven	\$ 0,25	\$ 26,10	\$ 26,35
A17	Deshierban las platabandas	\$ 54,02	\$ 26,10	\$ 80,12
A18	Ordena a los obreros que coloquen herbicida	\$ 0,51	\$ 26,10	\$ 26,61
A19	Colocal herbicidas	\$ 4,05	\$ 26,10	\$ 30,15
A20	Observa calidad del cultivo ha ser considerado en la cosecha	\$ 0,57	\$ 26,10	\$ 26,67
		COSTO PROCESO		\$ 2.398,73

COSECHA Y POST COSECHA

a) Tiempos del proceso por actividades

Cod	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga por válvula	FTE	%	CU mensual	CT mensual
A1	Recepta pedidos de ventas	Jefe de Producción	5 minutos	cada 1	Días	1 veces	0,46 hrs/semana	0,002083	1,04%	\$ 529,86	\$ 5,52
A2	Considera las observaciones a los cultivos para cosecharlos	Jefe de Producción	10 minutos	cada 2	Días	1 veces	0,46 hrs/semana	0,002083	1,04%	\$ 529,86	\$ 5,52
A3	Comunica a Gerente estado de cultivo para toma de decisión	Jefe de Producción	5 minutos	cada 2	Días	1 veces	0,23 hrs/semana	0,002083	0,52%	\$ 529,86	\$ 2,76
A4	Toma la decisión y comunica al Jefe de producción	Gerente	5 minutos	cada 2	Días	1 veces	0,23 hrs/semana	0,002083	0,52%	\$ 2.150,00	\$ 11,20
A5	Ordena a los obreros, la cantidad y lugar a cosechar.	Jefe de Producción	5 minutos	cada 1	Días	1 veces	0,46 hrs/semana	0,002083	1,04%	\$ 529,86	\$ 5,52
A6	Distribuye el número de personas disponibles para cosechar (Campo) y para lavar (Tanque)	Jefe de Producción	5 minutos	cada 1	Días	1 veces	0,46 hrs/semana	0,002083	1,04%	\$ 529,86	\$ 5,52
A7	Entrega a los obreros los insumos necesarios para las siguientes actividades	Jefe de Producción	10 minutos	cada 1	Días	1 veces	0,92 hrs/semana	0,002083	2,08%	\$ 529,86	\$ 11,04
A8	Proceden a los lugares asignados a realizar sus respectivas tareas	Obreros8	5 minutos	cada 1	Días	1 veces	0,46 hrs/semana	0,002083	1,04%	\$ 3.759,76	\$ 39,16
A9	Cosechan, agrupan y transportan en tractor la cantidad mínima al tanque	Obreros4	90 minutos	cada 1	Días	1 veces	8,25 hrs/semana	0,002083	18,75%	\$ 1.879,88	\$ 352,48
A10	Lavan área de postcosecha y tanque	Obreros4	30 minutos	cada 1	Días	1 veces	2,75 hrs/semana	0,002083	6,25%	\$ 1.879,88	\$ 117,49
A11	Lavan, pesan, cuenta y empacan apio	Obreros4	120 minutos	cada 1	Días	1 veces	11,00 hrs/semana	0,002083	25,00%	\$ 1.879,88	\$ 469,97
A12	Verifican evolución de volumen cosechado y empacado con pedidos	Jefe de Producción	10 minutos	cada 1	Días	1 veces	0,92 hrs/semana	0,002083	2,08%	\$ 529,86	\$ 11,04
A13	Cargan y clasifican en el camión los pedidos para ser entregados	Obreros4	30 minutos	cada 1	Días	1 veces	2,75 hrs/semana	0,002083	6,25%	\$ 1.879,88	\$ 117,49

b) Recursos utilizados

Código	Recursos	Drivers	Empresa	Proceso	Costo Empresa	Costo Proceso
R1	Nómina	FTE	Ver detalle abajo			
R2	Energía Eléctrica	m ²	60000	2000	\$ 580	\$ 19,33
R3	Invernadero	Semanas	14	1	\$ 430,77	\$ 30,77
R4	Reservorio	Semanas	14	1	\$ 15,63	\$ 1,12
R5	Pozo profundo	Semanas	14	1	\$ 51,07	\$ 3,65
R6	Sistema de Riego	Semanas	14	1	\$ 80,77	\$ 5,77
R7	Gavetas	Semanas	1	1	\$ 21,63	\$ 21,63
R8	Teléfono	%	100%	10%	\$ 70,00	\$ 7,00
R9	Cloro	cm ³	11355	11355	\$ 12,30	\$ 12,30
R10	Códigos	unidades	2000	2000	\$ 7,41	\$ 7,41
R11	Fundas	unidades	2000	2000	\$ 168,29	\$ 168,29
R12	Ligas	unidades	20000	20000	\$ 120,00	\$ 120,00

c) Asignación de los costos a cada una de las actividades

ASIGNACIÓN DE RECURSOS																
Cod	Recursos	Unidades	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	TOTAL
R2	Energía Eléctrica	m ²	Distribución equitativa													100%
R3	Invernadero	Semanas	Distribución equitativa													100%
R4	Reservorio	Semanas	Distribución equitativa													100%
R5	Pozo profundo	Semanas	Distribución equitativa													100%
R6	Sistema de Riego	Semanas	Distribución equitativa													100%
R7	Gavetas	Semanas	Distribución equitativa													100%
R8	Teléfono	%	Distribución equitativa													100%
R9	Cloro	cm ³										11355				11355
R10	Códigos	unidades											2000			2000
R11	Fundas	unidades											2000			2000
R12	Ligas	unidades											20000			20000

ASIGNACIÓN PORCENTUAL																
Cod	Recursos	Unidades	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	TOTAL
R2	Energía Eléctrica	m ²	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	100,00%
R3	Invernadero	Semanas	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	100,00%
R4	Reservorio	Semanas	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	100,00%
R5	ôzo profundo	Semanas	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	100,00%
R6	Sistema de Riego	Semanas	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	100,00%
R7	Gavetas	Semanas	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	100,00%
R8	Teléfono	%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	100,00%
R9	Cloro	cm ³	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
R10	Códigos	unidades	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
R11	Fundas	unidades	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
R12	Ligas	unidades	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%

ASIGNACIÓN DE COSTOS																
Cod	Recursos	Costo Proceso	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	TOTAL
R2	Energía Eléctrica	\$ 19,33	\$ 1,49	\$ 1,49	\$ 1,49	\$ 1,49	\$ 1,49	\$ 1,49	\$ 1,49	\$ 1,49	\$ 1,49	\$ 1,49	\$ 1,49	\$ 1,49	\$ 1,49	\$ 19,33
R3	Invernadero	\$ 30,77	\$ 2,37	\$ 2,37	\$ 2,37	\$ 2,37	\$ 2,37	\$ 2,37	\$ 2,37	\$ 2,37	\$ 2,37	\$ 2,37	\$ 2,37	\$ 2,37	\$ 2,37	\$ 30,77
R4	Reservorio	\$ 1,12	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 1,12
R5	ôzo profundo	\$ 3,65	\$ 0,28	\$ 0,28	\$ 0,28	\$ 0,28	\$ 0,28	\$ 0,28	\$ 0,28	\$ 0,28	\$ 0,28	\$ 0,28	\$ 0,28	\$ 0,28	\$ 0,28	\$ 3,65
R6	Sistema de Riego	\$ 5,77	\$ 0,44	\$ 0,44	\$ 0,44	\$ 0,44	\$ 0,44	\$ 0,44	\$ 0,44	\$ 0,44	\$ 0,44	\$ 0,44	\$ 0,44	\$ 0,44	\$ 0,44	\$ 5,77
R7	Gavetas	\$ 21,63	\$ 1,66	\$ 1,66	\$ 1,66	\$ 1,66	\$ 1,66	\$ 1,66	\$ 1,66	\$ 1,66	\$ 1,66	\$ 1,66	\$ 1,66	\$ 1,66	\$ 1,66	\$ 21,63
R3	Teléfono	\$ 7,00	\$ 0,54	\$ 0,54	\$ 0,54	\$ 0,54	\$ 0,54	\$ 0,54	\$ 0,54	\$ 0,54	\$ 0,54	\$ 0,54	\$ 0,54	\$ 0,54	\$ 0,54	\$ 7,00
R4	Cloro	\$ 12,30	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12,30	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12,30
R5	Códigos	\$ 7,41	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7,41	\$ -	\$ -	\$ 7,41
R6	Fundas	\$ 168,29	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 168,29	\$ -	\$ -	\$ 168,29
R7	Ligas	\$ 120,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 120,00	\$ -	\$ -	\$ 120,00
	TOTAL	\$ 397,27	\$ 6,87	\$ 6,87	\$ 6,87	\$ 6,87	\$ 6,87	\$ 6,87	\$ 6,87	\$ 6,87	\$ 6,87	\$ 19,17	\$ 302,57	\$ 6,87	\$ 6,87	\$ 397,27

d) Costo ABC del proceso

Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Recepta pedidos de ventas	\$ 5,52	\$ 6,87	\$ 12,39
A2	Considera las observaciones a los cultivos para cosecharlos	\$ 5,52	\$ 6,87	\$ 12,39
A3	Comunica a Gerente estado de cultivo para toma de decisión	\$ 2,76	\$ 6,87	\$ 9,63
A4	Toma la decisión y comunica al Jefe de producción	\$ 11,20	\$ 6,87	\$ 18,06
A5	Ordena a los obreros, la cantidad y lugar a cosechar.	\$ 5,52	\$ 6,87	\$ 12,39
A6	Distribuye el número de personas disponibles para cosechar (Campo) y para lavar (Tanque)	\$ 5,52	\$ 6,87	\$ 12,39
A7	Entrega a los obreros los insumos necesarios para las siguientes actividades	\$ 11,04	\$ 6,87	\$ 17,91
A8	Proceden a los lugares asignados ha realizar sus respectivas tareas	\$ 39,16	\$ 6,87	\$ 46,03
A9	Cosechan, agrupan y transportan en tractor la cantidad mínima al tanque	\$ 352,48	\$ 6,87	\$ 359,34
A10	Lavan área de postcosecha y tanque	\$ 117,49	\$ 19,17	\$ 136,66
A11	Lavan, pesan, cuenta y empacan apio	\$ 469,97	\$ 302,57	\$ 772,54
A12	Verifican evolución de volumen cosechado y empacado con pedidos	\$ 11,04	\$ 6,87	\$ 17,91
A13	Cargan y clasifican en el camión los pedidos para ser entregados	\$ 117,49	\$ 6,87	\$ 124,36
		COSTO PROCESO		\$ 1.551,98

COMPRAS**a) Tiempos del proceso por actividades**

Cod	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga por válvula	FTE	%	CU mensual	CT mensual
A1	Comunica al coordinador administrativo que materiales e insumos necesita	Jefe de Producción	5 minutos	cada 1	Semanas	3 veces	1,00 hrs/mes	0,0003788	0,57%	\$ 529,86	\$ 3,01
A2	Elige al proveedor de acuerdo al material que se requiere	Coordinador Administrativo	5 minutos	cada 1	Semanas	3 veces	1,00 hrs/mes	0,0003788	0,57%	\$ 657,84	\$ 3,74
A3	Comunica y verifica si el proveedor tiene el material necesario	Coordinador Administrativo	10 minutos	cada 1	Semanas	5 veces	3,33 hrs/mes	0,0003788	1,89%	\$ 657,84	\$ 12,46
A4	Pide y coordina la logística de la compra, descuentos y plazo de pago de materiales e insumos	Coordinador Administrativo	15 minutos	cada 1	Semanas	3 veces	3,00 hrs/mes	0,0003788	1,70%	\$ 657,84	\$ 11,21
A5	Comunica a transportista lugar, producto y hora de entrega para que retire	Coordinador Administrativo	5 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,33 hrs/mes	0,0003788	0,19%	\$ 657,84	\$ 1,25
A6	Verifica disponibilidad de documentos que permitan retirar los productos	Transportista	3 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,20 hrs/mes	0,000379	0,11%	\$ 486,72	\$ 0,55
A7	Acude al lugar de retirar en las condiciones acordadas	Transportista	30 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	2,00 hrs/mes	0,000379	1,14%	\$ 486,72	\$ 5,53
A8	Recepta y verifica el producto y la factura	Transportista	10 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,67 hrs/mes	0,000379	0,38%	\$ 486,72	\$ 1,84
A9	Si está bien, Carga y transporta hasta bodega y entrega al jefe de producción	Transportista	80 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	5,33 hrs/mes	0,000379	3,03%	\$ 486,72	\$ 14,75
A10	Entrega las facturas al Coordinador Administrativo	Transportista	2 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,13 hrs/mes	0,000379	0,08%	\$ 486,72	\$ 0,37
A11	Si no está bien, Comunica inmediatamente al Coordinador Administrativo esperando su decisión.	Transportista	10 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,67 hrs/mes	0,000379	0,38%	\$ 486,72	\$ 1,84
A12	Verifica y recibe los materiales y la factura	Coordinador Administrativo	15 minutos	cada 1	Semanas	2 veces	2,00 hrs/mes	0,0003788	1,14%	\$ 657,84	\$ 7,48
A13	Envía los materiales a bodega	Coordinador Administrativo	5 minutos	cada 1	Semanas	2 veces	0,67 hrs/mes	0,0003788	0,38%	\$ 657,84	\$ 2,49
A14	Si es compras separa y ordena las facturas	Coordinador administrativo	15 minutos	cada 1	Semanas	2 veces	2,00 hrs/mes	0,000379	1,14%	\$ 657,84	\$ 7,48
A15	Ingresa los datos de las Facturas en el sistema contable y en BDD de Excel	Coordinador administrativo	15 minutos	cada 1	Semanas	2 veces	2,00 hrs/mes	0,000379	1,14%	\$ 657,84	\$ 7,48
A16	Emite retención (es) y envía el original al proveedor (es)	Coordinador administrativo	5 minutos	cada 1	Semanas	2 veces	0,67 hrs/mes	0,000379	0,38%	\$ 657,84	\$ 2,49
A17	Ingresa datos factura y retención en programa del SRI (Dim)	Coordinador administrativo	5 minutos	cada 1	Semanas	2 veces	0,67 hrs/mes	0,000379	0,38%	\$ 657,84	\$ 2,49
A18	Archiva las facturas con las copias de retención	Coordinador administrativo	1 minutos	cada 1	Semanas	2 veces	0,13 hrs/mes	0,000379	0,08%	\$ 657,84	\$ 0,50

b) Recursos utilizados

Codigo	Recursos	Drivers	Empresa	Proceso	Costo Empresa	Costo Proceso
R1	Nómina	FTE	Ver detalle de nómina			

c) Costo ABC del proceso

Cod	Actividad	Nómina	Total
A1	Comunica al coordinador administrativo que materiales e insumos necesita	\$ 3,01	\$ 3,01
A2	Elige al proveedor de acuerdo al material que se requiere	\$ 3,74	\$ 3,74
A3	Comunica y verifica si el proveedor tiene el material necesario	\$ 12,46	\$ 12,46
A4	Pide y coordina la logística de la compra, descuentos y plazo de pago de materiales e insumos	\$ 11,21	\$ 11,21
A5	Comunica a transportista lugar, producto y hora de entrega para que retire	\$ 1,25	\$ 1,25
A6	Verifica disponibilidad de documentos que permitan retirar los productos	\$ 0,55	\$ 0,55
A7	Acude al lugar de retirar en las condiciones acordadas	\$ 5,53	\$ 5,53
A8	Recepta y verifica el producto y la factura	\$ 1,84	\$ 1,84
A9	Si está bien, Carga y transporta hasta bodega y entrega al jefe de producción	\$ 14,75	\$ 14,75
A10	Entrega las facturas al Coordinador Administrativo	\$ 0,37	\$ 0,37
A11	Si no está bien, Comunica inmediatamente al Coordinador Administrativo esperando su decisión	\$ 1,84	\$ 1,84
A12	Verifica y recibe los materiales y la factura	\$ 7,48	\$ 7,48
A13	Envía los materiales a bodega	\$ 2,49	\$ 2,49
A14	Si es compras separa y ordena las facturas	\$ 7,48	\$ 7,48
A15	Ingresa los datos de las Facturas en el sistema contable y en BDD de Excel	\$ 7,48	\$ 7,48
A16	Emite retención (es) y envía el original al proveedor (es)	\$ 2,49	\$ 2,49
A17	Ingresa datos factura y retención en programa del SRI (Dim)	\$ 2,49	\$ 2,49
A18	Archiva las facturas con las copias de retención	\$ 0,50	\$ 0,50
		COSTO PROCESO	\$ 86,96

PAGOS

a) Tiempos del proceso por actividades

Cod	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga por válvula	FTE	%	CU mensual	CT mensual
A1	Actualizar y revisar libro bancos	Coordinador Administrativo	15 minutos	cada 1	Semanas	3 veces	3,00 hrs/mes	0,0003788	1,70%	\$ 657,84	\$ 11,21
A2	Realiza detalle de pagos semanales de sueldos	Coordinador Administrativo	30 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	2,00 hrs/mes	0,0003788	1,14%	\$ 657,84	\$ 7,48
A3	Cruza información para determinar disponibilidad de dinero	Coordinador Administrativo	15 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	1,00 hrs/mes	0,0003788	0,57%	\$ 657,84	\$ 3,74
A4	Si se dispondra de mas dinero, se revisa todas las facturas pendientes de pago y elabora la Proyección de	Coordinador Administrativo	30 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	2,00 hrs/mes	0,0003788	1,14%	\$ 657,84	\$ 7,48
A5	Registra y emite en sistema contable y en BDD de Excel; el comprobante de egreso y el cheque	Coordinador Administrativo	40 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	2,67 hrs/mes	0,0003788	1,52%	\$ 657,84	\$ 9,97
A6	Hace firmar los cheques y el comprobante al Gerente General	Coordinador Administrativo	35 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	2,33 hrs/mes	0,0003788	1,33%	\$ 657,84	\$ 8,72
A7	Si no es el cheque de pagos semanales sueldos comunica a sus proveedores de pagos	Coordinador Administrativo	10 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,67 hrs/mes	0,0003788	0,38%	\$ 657,84	\$ 2,49
A8	Entrega al proveedor el cheque y copia del comprobante de egreso	Coordinador Administrativo	5 minutos	cada 1	Semanas	4 veces	1,33 hrs/mes	0,0003788	0,76%	\$ 657,84	\$ 4,98
A9	Adjunta a la factura el comprobante egreso y archiva.	Coordinador Administrativo	5 minutos	cada 1	Semanas	4 veces	1,33 hrs/mes	0,0003788	0,76%	\$ 657,84	\$ 4,98
A10	Si es el cheque de pagos semanales se envia a cambiar el cheque	Coordinador Administrativo	10 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,67 hrs/mes	0,0003788	0,38%	\$ 657,84	\$ 2,49
A11	Recibe el dinero del cheque cambiado e imprime roles de pagos	Coordinador Administrativo	25 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	1,67 hrs/mes	0,0003788	0,95%	\$ 657,84	\$ 6,23
A12	Se ordena y se distribuye dinero para pagos	Coordinador Administrativo	40 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	2,67 hrs/mes	0,0003788	1,52%	\$ 657,84	\$ 9,97
A13	Se entrega dinero a empleados	Coordinador Administrativo	20 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	1,33 hrs/mes	0,0003788	0,76%	\$ 657,84	\$ 4,98
A14	Si no dispondra de mas dinero, se solicita dobregiro al banco	Gerente	10 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,17 hrs/mes	0,0000958	0,10%	\$ 2.150,00	\$ 2,06

b) Recursos utilizados

Codigo	Recursos	Drivers	Empresa	Proceso	Costo Empresa	Costo Proceso
R1	Nómina	FTE	Ver detalle de nómina			

c) Costo ABC del proceso

Cod	Actividad	Nómina	Total
A1	Actualizar y revisar libro bancos	\$ 11,21	\$ 11,21
A2	Realiza detalle de pagos semanales de sueldos	\$ 7,48	\$ 7,48
A3	Cruza información para determinar disponibilidad de dinero	\$ 3,74	\$ 3,74
A4	Si se dispondra de mas dinero, se revisa todas las facturas pendientes de pago y elabora la	\$ 7,48	\$ 7,48
A5	Registra y emite en sistema contable y en BDD de Excel; el comprobante de egreso y el cheque	\$ 9,97	\$ 9,97
A6	Hace firmar los cheques y el comprobante al Gerente General	\$ 8,72	\$ 8,72
A7	Si no es el cheque de pagos semanales sueldos comunica a sus proveedores de pagos	\$ 2,49	\$ 2,49
A8	Entrega al proveedor el cheque y copia del comprobante de egreso	\$ 4,98	\$ 4,98
A9	Adjunta a la factura el comprobante egreso y archiva.	\$ 4,98	\$ 4,98
A10	Si es el cheque de pagos semanales se envia a cambiar el cheque	\$ 2,49	\$ 2,49
A11	Recibe el dinero del cheque cambiado e imprime roles de pagos	\$ 6,23	\$ 6,23
A12	Se ordena y se distribuye dinero para pagos	\$ 9,97	\$ 9,97
A13	Se entrega dinero a empleados	\$ 4,98	\$ 4,98
A14	Si no dispondra de mas dinero, se solicita dobregiro al banco	\$ 2,06	\$ 2,06
		COSTO PROCESO	\$ 86,78

VENTAS**a) Tiempos del proceso por actividades**

Cod	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga por válvula	FTE	%	CU mensual	CT mensual
A1	Si es Supermaxi Revisa página Web para recepción del pedido	Coordinador Administrativo	10 minutos	cada 1	Días	3 veces	11,0 hrs/mes	0,0020833	6,25%	\$ 657,84	\$ 41,12
A2	Si es Varios, Recibe los pedidos	Coordinador Administrativo	5 minutos	cada 1	Semanas	3 veces	1,0 hrs/mes	0,0003788	0,57%	\$ 657,84	\$ 3,74
A3	Verifica y planifica volumen disponible del producto	Jefe de Producción /Gerente	20 minutos	cada 1	Semanas	2 veces	2,7 hrs/mes	0,0003788	1,52%	\$ 2.679,86	\$ 40,60
A4	Si es Supermaxi, y si variaron los terminos de venta negocia vía E-mail	Gerente	480 minutos	cada 3	Meses	1 veces	2,7 hrs/mes	0,0000958	1,53%	\$ 2.150,00	\$ 32,95
A5	Comunica y ordena al Jefe de producción los términos para la cosecha y venta del producto	Gerente	10 minutos	cada 3	Meses	1 veces	0,1 hrs/mes	0,0000958	0,03%	\$ 2.150,00	\$ 0,69
A6	Carga el producto y verifica disponibilidad de documentos necesarios para la entrega.	Transportista	5 minutos	cada 1	Días	1 veces	0,1 hrs/mes	0,0020833	1,04%	\$ 486,72	\$ 5,07
A7	Acude al lugar de entrega en las condiciones acordadas	Transportista	75 minutos	cada 1	Días	1 veces	1,3 hrs/mes	0,0020833	15,63%	\$ 486,72	\$ 76,05
A8	Si es Supermaxi, Espera hasta que le dejen entrar a descargar	Transportista	30 minutos	cada 1	Días	1 veces	0,5 hrs/mes	0,0020833	6,25%	\$ 486,72	\$ 30,42
A9	Coloca el vehículo en el andén asignado y procede a descargar	Transportista	30 minutos	cada 1	Días	1 veces	0,5 hrs/mes	0,0020833	6,25%	\$ 486,72	\$ 30,42
A10	Separa y envía las muestras seleccionadas para el estudio	Transportista	15 minutos	cada 1	Días	1 veces	0,3 hrs/mes	0,0020833	3,13%	\$ 486,72	\$ 15,21
A11	Si pasa el estudio, Espera que le pesen el producto para emitir la factura y etiquetar los palets	Transportista	30 minutos	cada 1	Días	1 veces	0,5 hrs/mes	0,0020833	6,25%	\$ 486,72	\$ 30,42
A12	Procede a retirar la misma cantidad de gavetas que anteriormente se dejó con el producto.	Transportista	40 minutos	cada 1	Días	1 veces	0,7 hrs/mes	0,0020833	8,33%	\$ 486,72	\$ 40,56
A13	Carga las gavetas, se dirige a la plantación y entrega los documentos al Coordinador Administrativo	Transportista	110 minutos	cada 1	Días	1 veces	1,8 hrs/mes	0,0020833	22,92%	\$ 486,72	\$ 111,54
A14	Si no pasa el estudio, Carga nuevamente todo el producto y se regresa a la plantación	Transportista	140 minutos	cada 1	Días	1 veces	2,3 hrs/mes	0,0020833	29,17%	\$ 486,72	\$ 141,96
A15	Si es Varios, Negocia los términos de la venta	Coordinador Administrativo	20 minutos	cada 1	Semanas	3 veces	4,0 hrs/mes	0,0003788	2,27%	\$ 657,84	\$ 14,95
A16	Si están de acuerdo, revisa si otorga credito	Coordinador Administrativo	5 minutos	cada 1	Semanas	3 veces	1,0 hrs/mes	0,0003788	0,57%	\$ 657,84	\$ 3,74
A17	Elabora la factura	Jefe de Producción	10 minutos	cada 1	Semanas	2 veces	1,3 hrs/mes	0,0003788	0,76%	\$ 529,86	\$ 4,01
A18	Si no tiene crédito, Entrega el producto, receta y revisa el dinero de la venta y envía al Coordinador Administrativo	Jefe de Producción	5 minutos	cada 1	Semanas	3 veces	1,0 hrs/mes	0,0003788	0,57%	\$ 529,86	\$ 3,01
A19	Si es varios, Carga el producto y verifica disponibilidad de Factura y cualquier otro documento necesario para la entrega	Transportista	5 minutos	cada 1	Semanas	2 veces	0,7 hrs/mes	0,0003788	0,38%	\$ 486,72	\$ 1,84
A20	Acude al lugar de entrega en las condiciones acordadas	Transportista	30 minutos	cada 1	Semanas	2 veces	4,0 hrs/mes	0,0003788	2,27%	\$ 486,72	\$ 11,06
A21	Entrega producto de la forma indicada	Transportista	10 minutos	cada 1	Semanas	2 veces	1,3 hrs/mes	0,0003788	0,76%	\$ 486,72	\$ 3,69
A22	Entrega la factura al cliente y recibe la retencion	Transportista	1 minutos	cada 1	Semanas	2 veces	0,1 hrs/mes	0,0003788	0,08%	\$ 486,72	\$ 0,37
A23	Entrega todos los documentos de la venta al coordinador administrativo	Transportista	35 minutos	cada 1	Semanas	2 veces	4,7 hrs/mes	0,0003788	2,65%	\$ 486,72	\$ 12,91
A24	Separa y ordena las copias de las facturas de ventas	Coordinador Administrativo	20 minutos	cada 2	Semanas	1 veces	0,7 hrs/mes	0,0003788	0,38%	\$ 657,84	\$ 2,49
A25	Registra las ventas en el Sistema contable y en BDD de Excel	Coordinador Administrativo	30 minutos	cada 2	Semanas	1 veces	1,0 hrs/mes	0,0003788	0,57%	\$ 657,84	\$ 3,74
A26	Almacena las diferentes copias	Coordinador Administrativo	5 minutos	cada 2	Semanas	1 veces	0,2 hrs/mes	0,0003788	0,09%	\$ 657,84	\$ 0,62

b) Recursos utilizados

Codigo	Recursos	Drivers	Empresa	Proceso	Costo Empresa	Costo Proceso
R1	Nómina	FTE	Ver detalle de nómina			

c) Costo ABC del proceso

Cod	Actividad	Nómina	Total
A1	Si es Supermaxi Revisa página Web para recepción del pedido	\$ 41,12	\$ 41,12
A2	Si es Varios, Recibe los pedidos	\$ 3,74	\$ 3,74
A3	Verifica y planifica volumen disponible del producto	\$ 40,60	\$ 40,60
A4	Si es Supermaxi, y si variaron los terminos de venta negocia vía E-mail	\$ 32,95	\$ 32,95
A5	Comunica y ordena al Jefe de producción los términos para venta	\$ 0,69	\$ 0,69
A6	Carga el producto y verifica disponibilidad de documentos necesarios para la entrega.	\$ 5,07	\$ 5,07
A7	Acude al lugar de entrega en las condiciones acordadas	\$ 76,05	\$ 76,05
A8	Si es Supermaxi, Espera hasta que le dejen entrar a descargar	\$ 30,42	\$ 30,42
A9	Coloca el vehículo en el andén asignado y procede a descargar	\$ 30,42	\$ 30,42
A10	Separa y envía las muestras seleccionadas para el estudio	\$ 15,21	\$ 15,21
A11	Si pasa el estudio, Espera que le pesen el producto para emitir la factura y etiquetar los	\$ 30,42	\$ 30,42
A12	Procede a retirar la misma cantidad de gavetas que anteriormente se dejó con el	\$ 40,56	\$ 40,56
A13	Carga las gavetas, se dirige a la plantación y entrega los documentos al Coordinador	\$ 111,54	\$ 111,54
A14	Si no pasa el estudio, Carga nuevamente todo el producto y se regresa a la plantación	\$ 141,96	\$ 141,96
A15	Si es Varios, Negocia los términos de la venta	\$ 14,95	\$ 14,95
A16	Si están de acuerdo, revisa si otorga crédito	\$ 3,74	\$ 3,74
A17	Elabora la factura	\$ 4,01	\$ 4,01
A18	Si no tiene crédito, Entrega el producto, receta y revisa el dinero de la venta y envía al	\$ 3,01	\$ 3,01
A19	Si es varios, Carga el producto y verifica disponibilidad de Factura y cualquier otro	\$ 1,84	\$ 1,84
A20	Acude al lugar de entrega en las condiciones acordadas	\$ 11,06	\$ 11,06
A21	Entrega producto de la forma indicada	\$ 3,69	\$ 3,69
A22	Entrega la factura al cliente y recibe la retención	\$ 0,37	\$ 0,37
A23	Entrega todos los documentos de la venta al coordinador administrativo	\$ 12,91	\$ 12,91
A24	Separa y ordena las copias de las facturas de ventas	\$ 2,49	\$ 2,49
A25	Registra las ventas en el Sistema contable y en BDD de Excel	\$ 3,74	\$ 3,74
A26	Almacena las diferentes copias	\$ 0,62	\$ 0,62
	COSTO PROCESO		\$ 663,18

COBROS

a) Tiempos del proceso por actividades

Cod	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga por válvula	FTE	%	CU mensual	CT mensual
A1	Procede a revisar cuadro de todas las ventas.	Coordinador Administrativo	10 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,67 hrs/mes	0,000378788	0,38%	\$ 657,84	\$ 2,49
A2	Si es Supermaxi Revisa si han transcurrido ya los 15 días de crédito	Coordinador Administrativo	5 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,33 hrs/mes	0,000378788	0,19%	\$ 657,84	\$ 1,25
A3	Si si, Revisa depósito del valor a cancelar en la cuenta bancaria	Coordinador Administrativo	10 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,67 hrs/mes	0,000378788	0,38%	\$ 657,84	\$ 2,49
A4	Ingresa la cancelación de la factura del cliente	Coordinador Administrativo	10 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,67 hrs/mes	0,000378788	0,38%	\$ 657,84	\$ 2,49
A5	Comunica al cliente el problema para solucionarlo	Coordinador Administrativo	10 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,67 hrs/mes	0,000378788	0,38%	\$ 657,84	\$ 2,49
A6	Si es Varios Revisa los plazos de pago acordes a cada negociación	Coordinador Administrativo	15 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	1,00 hrs/mes	0,000378788	0,57%	\$ 657,84	\$ 3,74
A7	Si si, Envía mail o llama al cliente solicitando el pago del valor adeudado	Coordinador Administrativo	10 minutos	cada 1	Semanas	3 veces	2,00 hrs/mes	0,000378788	1,14%	\$ 657,84	\$ 7,48
A8	Ir a retirar el pago	Coordinador Administrativo	30 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	2,00 hrs/mes	0,000378788	1,14%	\$ 657,84	\$ 7,48
A9	Recibe el pago del valor adeudado	Coordinador Administrativo	10 minutos	cada 1	Semanas	3 veces	2,00 hrs/mes	0,000378788	1,14%	\$ 657,84	\$ 7,48
A10	Recepta la factura y dinero de las ventas.	Coordinador Administrativo	10 minutos	cada 1	Semanas	3 veces	2,00 hrs/mes	0,000378788	1,14%	\$ 657,84	\$ 7,48
A11	Revisa si el pago es correcto	Coordinador Administrativo	10 minutos	cada 1	Semanas	3 veces	2,00 hrs/mes	0,000378788	1,14%	\$ 657,84	\$ 7,48
A12	Si es correcto, Ingresa la cancelación de la factura del cliente	Coordinador Administrativo	10 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,67 hrs/mes	0,000378788	0,38%	\$ 657,84	\$ 2,49
A13	Envía dinero a depositar en Cuenta Bancaria	Coordinador Administrativo	15 minutos	cada 1	Semanas	3 veces	3,00 hrs/mes	0,000378788	1,70%	\$ 657,84	\$ 11,21
A14	Adjunta el comprobante de deposito a la(s) factura(s) correspondientes	Coordinador Administrativo	10 minutos	cada 1	Semanas	3 veces	2,00 hrs/mes	0,000378788	1,14%	\$ 657,84	\$ 7,48
A15	Comunica a los clientes su estado de cuenta y novedades	Coordinador Administrativo	15 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	1,00 hrs/mes	0,000378788	0,57%	\$ 657,84	\$ 3,74
A16	Revisa la información para busca del error	Coordinador Administrativo	30 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	2,00 hrs/mes	0,000378788	1,14%	\$ 657,84	\$ 7,48
A17	Si no es correcto y es mayor Registra en el sistema el excedente como saldo a favor del cliente	Coordinador Administrativo	15 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	1,00 hrs/mes	0,000378788	0,57%	\$ 657,84	\$ 3,74
A18	Si no es correcto y menor Comunica al cliente el valor faltante	Coordinador Administrativo	15 minutos	cada 1	Semanas	2 veces	2,00 hrs/mes	0,000378788	1,14%	\$ 657,84	\$ 7,48
A19	Ingresa el valor como abono a la factura	Coordinador Administrativo	10 minutos	cada 1	Semanas	2 veces	1,33 hrs/mes	0,000378788	0,76%	\$ 657,84	\$ 4,98
A20	Recibe el pago del valor adeudado	Coordinador Administrativo	10 minutos	cada 1	Semanas	2 veces	1,33 hrs/mes	0,000378788	0,76%	\$ 657,84	\$ 4,98

b) Recursos utilizados

Codigo	Recursos	Drivers	Empresa	Proceso	Costo Empresa	Costo Proceso
R1	Nómina	FTE	Ver detalle de nómina			

c) Costo ABC del proceso

Cod	Actividad	Nómina	Total
A1	Procede a revisar cuadro de todas las ventas.	\$ 2,49	\$ 2,49
A2	Si es Supermaxi Revisa si han transcurrido ya los 15 días de crédito	\$ 1,25	\$ 1,25
A3	Si si, Revisa depósito del valor a cancelar en la cuenta bancaria	\$ 2,49	\$ 2,49
A4	Ingresa la cancelación de la factura del cliente	\$ 2,49	\$ 2,49
A5	Comunica al cliente el problema para solucionarlo	\$ 2,49	\$ 2,49
A6	Si es Varios Revisa los plazos de pago acordes a cada negociación	\$ 3,74	\$ 3,74
A7	Si si, Envía mail o llama al cliente solicitando el pago del valor adeudado	\$ 7,48	\$ 7,48
A8	Ir a retirar el pago	\$ 7,48	\$ 7,48
A9	Recibe el pago del valor adeudado	\$ 7,48	\$ 7,48
A10	Recepta la factura y dinero de las ventas.	\$ 7,48	\$ 7,48
A11	Revisa si el pago es correcto	\$ 7,48	\$ 7,48
A12	Si es correcto, Ingresa la cancelación de la factura del cliente	\$ 2,49	\$ 2,49
A13	Envía dinero a depositar en Cuenta Bancaria	\$ 11,21	\$ 11,21
A14	Adjunta el comprobante de deposito a la(s) factura(s) correspondientes	\$ 7,48	\$ 7,48
A15	Comunica a los clientes su estado de cuenta y novedades	\$ 3,74	\$ 3,74
A16	Revisa la información para busca del error	\$ 7,48	\$ 7,48
A17	Si no es correcto y es mayor Registra en el sistema el excedente como saldo a favor del c	\$ 3,74	\$ 3,74
A18	Si no es correcto y menor Comunica al cliente el valor faltante	\$ 7,48	\$ 7,48
A19	Ingresa el valor como abono a la factura	\$ 4,98	\$ 4,98
A20	Recibe el pago del valor adeudado	\$ 4,98	\$ 4,98
		COSTO PROCESO	\$ 105,90

ANEXO 8: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

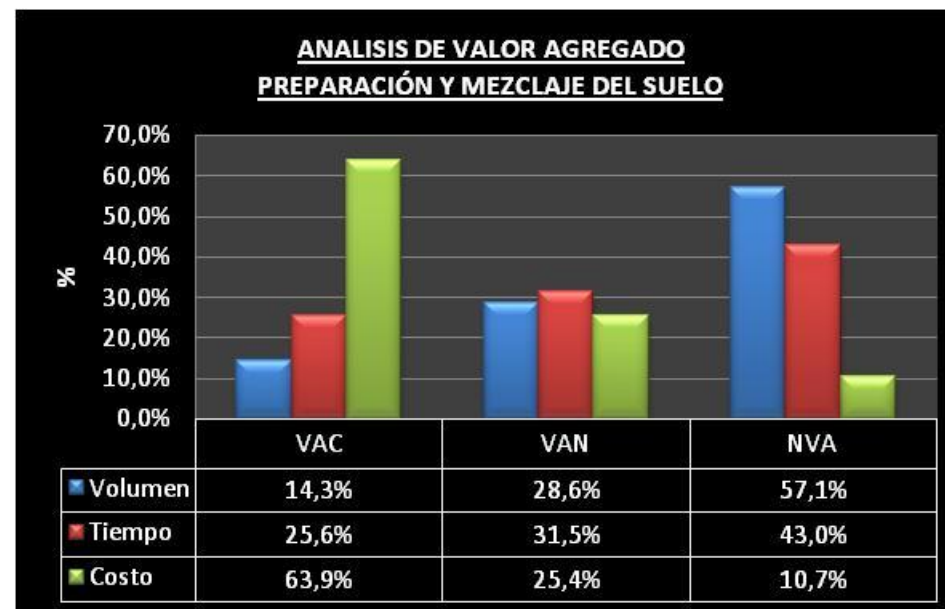
PREPARACIÓN Y MEZCLAJE DEL SUELO

PROCESO:

PREPARACIÓN Y MEZCLAJE DE SUELO



ACTIVIDADES	Responsable	Nº	Volumen (Actividades)			Tiempo (hrs/semanal)	Tiempo			Costo Total	Costo Total		
			VAC	VAN	NVA		VAC	VAN	NVA		VAC	VAN	NVA
Confirma la decisión tomada por el Gerente	Jefe de Producción	1			1	0,02	0,00	0,00	0,02	2,53	0,00	0,00	2,53
Recibe de Compras los insumos y materiales necesarios, y del Proveedor el abono orgánico	Jefe de Producción	1		1		0,50	0,00	0,50	0,00	8,35	0,00	8,35	0,00
Demora entrega abono organico					1	1,50	0,00	0,00	1,50	0,00	0,00	0,00	0,00
Coloca y distribuye la materia orgánica	Obreros4	4	1			3,33	3,33	0,00	0,00	307,94	307,94	0,00	0,00
Corrige las parte defectuosa	Obreros4	4			1	0,17	0,00	0,00	0,17	4,11	0,00	0,00	4,11
Demora Mto correctivo tractor y/o piezas					1	1,50	0,00	0,00	1,50	0,00	0,00	0,00	0,00
Prepara el tractor Benye (Arado)	Tractorista	1			1	0,42	0,00	0,00	0,42	7,35	0,00	0,00	7,35
Limpia el lindero	Obreros	1	1			1,50	1,50	0,00	0,00	18,35	18,35	0,00	0,00
Arregla los Espaguetis	Tractorista	1		1		0,17	0,00	0,17	0,00	4,34	0,00	4,34	0,00
Demora condición ambiental					1	1,50	0,00	0,00	1,50	0,00	0,00	0,00	0,00
Pasa el arado	Tractorista	1		1		2,33	0,00	2,33	0,00	42,35	0,00	42,35	0,00
Corrige las parte defectuosa	Tractorista	1			1	0,23	0,00	0,00	0,23	5,14	0,00	0,00	5,14
Prepara el tractor Benye (Rastra)	Tractorista	1			1	1,17	0,00	0,00	1,17	16,38	0,00	0,00	16,38
Demora condición ambiental					1	1,50	0,00	0,00	1,50	0,00	0,00	0,00	0,00
Pasa la rastra	Tractorista	1		1		1,50	0,00	1,50	0,00	28,06	0,00	28,06	0,00
Corrige las parte defectuosa	Tractorista	1			1	0,17	0,00	0,00	0,17	4,34	0,00	0,00	4,34
Prepara el tractor Jimma (Rotaveitor)	Tractorista	1			1	0,25	0,00	0,00	0,25	5,34	0,00	0,00	5,34
Demora entrega insumos necasarios					1	1,50	0,00	0,00	1,50	0,00	0,00	0,00	0,00
Demora condición ambiental					1	1,50	0,00	0,00	1,50	0,00	0,00	0,00	0,00
Pasa Rotaveitor	Tractorista	1		1		1,17	0,00	1,17	0,00	22,34	0,00	22,34	0,00
Corrige las partes defectuosas	Tractorista	1			1	0,17	0,00	0,00	0,17	4,34	0,00	0,00	4,34
Da a los obreros la cantidad de insumos necesarios	Jefe de Producción	1		1		0,08	0,00	0,08	0,00	3,34	0,00	3,34	0,00
Pesa y mezcla el abono químico	Obreros4	4		1		0,33	0,00	0,33	0,00	16,57	0,00	16,57	0,00
Corrige la parte defectuosa	Obreros4	4			1	0,08	0,00	0,00	0,08	5,89	0,00	0,00	5,89
Distribuye y mezcla el abono químico en el suelo	Tractorista	1	1			1,00	1,00	0,00	0,00	115,42	115,42	0,00	0,00
Corrige la parte defectuosa	Tractorista	1			1	0,17	0,00	0,00	0,17	4,34	0,00	0,00	4,34
Pasa Rotaveitor	Tractorista	1		1		1,17	0,00	1,17	0,00	22,34	0,00	22,34	0,00
Corrige la parte defectuosa	Tractorista	1			1	0,17	0,00	0,00	0,17	4,34	0,00	0,00	4,34
Prepara el tractor Jimma (Guachadora)	Tractorista	1			1	0,42	0,00	0,00	0,42	7,35	0,00	0,00	7,35
Pasa Guachadora	Tractorista	1		1		1,58	0,00	1,58	0,00	29,49	0,00	29,49	0,00
Corrige la parte defectuosa	Tractorista	1			1	0,17	0,00	0,00	0,17	4,34	0,00	0,00	4,34
Iguala platabandas	Obreros6	6	1			1,25	1,25	0,00	0,00	82,44	82,44	0,00	0,00
Corrige la parte defectuosa	Obreros6	6			1	0,17	0,00	0,00	0,17	13,01	0,00	0,00	13,01
Coloca sistema de riego por aspersores	Obreros6	6		1		0,50	0,00	0,50	0,00	34,38	0,00	34,38	0,00
Enciende los aspersores por el tiempo indicado por el jefe de producción	Obreros	1	1			0,50	0,50	0,00	0,00	7,67	7,67	0,00	0,00
TOTAL			5	10	20		7,58	9,33	12,75		531,82	211,56	88,80
Porcentaje			14,3%	28,6%	57,1%		25,6%	31,5%	43,0%		63,9%	25,4%	10,7%



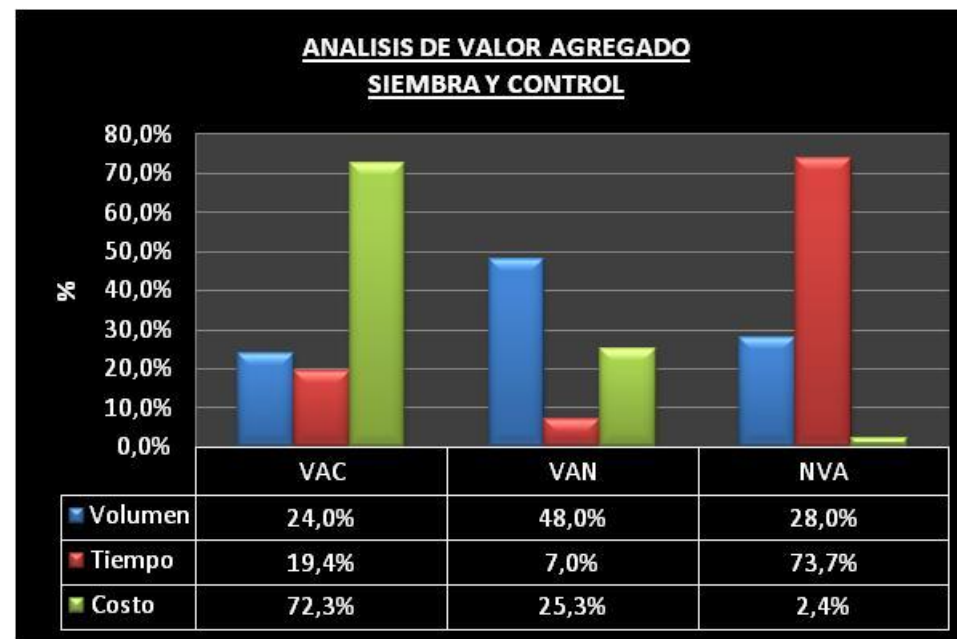
SIEMBRA Y CONTROL

PROCESO:

SIEMBRA Y CONTROL



ACTIVIDADES	Responsable	Nº	Volumen			Tiempo (hrs/4mes)	Tiempo			Costo Total	Costo		
			VAC	VAN	NVA		VAC	VAN	NVA		VAC	VAN	NVA
Ordena a los obreros iniciar con la siembra	Jefe de Producción	1		1		0,17	0,00	0,17	0,00	26,23	0,00	26,23	0,00
Da a los obreros la cantidad necesaria de insumos	Jefe de Producción	1		1		0,33	0,00	0,33	0,00	26,35	0,00	26,35	0,00
Inicia la siembra	Obreros4	4		1		6,67	0,00	6,67	0,00	276,10	0,00	276,10	0,00
Verifica que el proceso de siembra sea el adecuado	Jefe de Producción	1		1		0,33	0,00	0,33	0,00	26,35	0,00	26,35	0,00
Realiza los correctivos necesarios	Obreros4	4			1	0,50	0,00	0,00	0,50	27,45	0,00	0,00	27,45
Prende el sistema de riego por aspersor por el tiempo que indique el jefe de producción	Obreros4	4		1		2,00	0,00	2,00	0,00	31,50	0,00	31,50	0,00
Demora entrega materiales					1	72,00	0,00	0,00	72,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Coloca las cintas de goteo en las platabandas	Obreros4	4		1		8,63	0,00	8,63	0,00	49,42	0,00	49,42	0,00
Coloca el plástico negro en las platabandas	Obreros4	4		1		4,42	0,00	4,42	0,00	38,03	0,00	38,03	0,00
Revisa si hay plagas para la colocación de cebos	Jefe de Producción	1		1		1,00	0,00	1,00	0,00	26,86	0,00	26,86	0,00
Demora entrega materiales					1	48,00	0,00	0,00	48,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Manda a los obreros a colocar la cantidad de cebo necesaria	Jefe de Producción	1		1		0,17	0,00	0,17	0,00	26,23	0,00	26,23	0,00
Coloca la cantidad de cebo necesaria en la zona afectada	Obreros2	2	1			1,60	1,60	0,00	0,00	49,82	49,82	0,00	0,00
Demora entrega materiales					1	48,00	0,00	0,00	48,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prepara y coloca pesticidas en cultivos	Jefe de Producción/Ob rero4	5	1			6,50	6,50	0,00	0,00	1297,75	1297,75	0,00	0,00
Demora entrega materiales					1	48,00	0,00	0,00	48,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prepara y distribuye nutrientes en cultivos	Coordinador Administrativo	1	1			19,50	19,50	0,00	0,00	250,98	250,98	0,00	0,00
Toma las acciones correctivas necesarias	Coordinador Administrativo	1			1	3,25	0,00	0,00	3,25	29,17	0,00	0,00	29,17
Revisa si hay mala hierba	Jefe de Producción	1		1		0,67	0,00	0,67	0,00	26,61	0,00	26,61	0,00
Ordena a los obreros que deshierven	Jefe de Producción	1		1		0,33	0,00	0,33	0,00	26,35	0,00	26,35	0,00
Deshierban las platabandas	Obreros2	2	1			40,00	40,00	0,00	0,00	80,12	80,12	0,00	0,00
Demora entrega materiales					1	48,00	0,00	0,00	48,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ordena a los obreros que coloquen herbicida	Jefe de Producción	1		1		0,67	0,00	0,67	0,00	26,61	0,00	26,61	0,00
Coloca herbicida	Obreros3	3	1			2,00	2,00	0,00	0,00	30,15	30,15	0,00	0,00
Observa calidad del cultivo ha ser considerado en la cosecha	Jefe de Producción	1	1			0,75	0,75	0,00	0,00	26,67	26,67	0,00	0,00
TOTAL			6	12	7		70,35	25,38	267,75	2398,75	1735,49	606,64	56,62
Porcentaje			24,0%	48,0%	28,0%		19,4%	7,0%	73,7%		72,3%	25,3%	2,4%



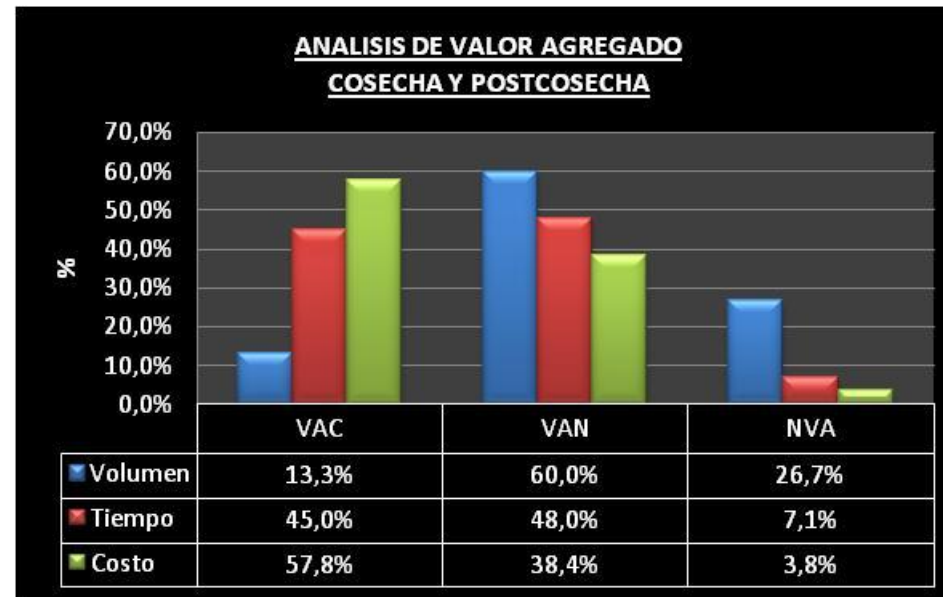
COSECHA Y POSTCOSECHA

PROCESO:

COSECHA Y POST COSECHA



ACTIVIDADES	Responsable	Nº	Volumen			Tiempo (hrs/semanal)	Tiempo			Costo Total	Costo		
			VAC	VAN	NVA		VAC	VAN	NVA		VAC	VAN	NVA
Recepta pedidos de ventas	Jefe de Producción	1			1	0,46	0,00	0,00	0,46	12,39	0,00	0,00	12,39
Considera las observaciones a los cultivos para cosecharlos	Jefe de Producción	1		1		0,46	0,00	0,46	0,00	12,39	0,00	12,39	0,00
Comunica a Gerente estado de cultivo para toma de decisión	Jefe de Producción	1		1		0,23	0,00	0,23	0,00	9,63	0,00	9,63	0,00
Toma la decisión y comunica al Jefe de producción	Gerente	1		1		0,23	0,00	0,23	0,00	18,06	0,00	18,06	0,00
Ordena a los obreros, la cantidad y lugar a cosechar.	Jefe de Producción	1		1		0,46	0,00	0,46	0,00	12,39	0,00	12,39	0,00
Distribuye el número de personas disponibles para cosechar (Campo) y para lavar (Tanque)	Jefe de Producción	1		1		0,46	0,00	0,46	0,00	12,39	0,00	12,39	0,00
Entrega a los obreros los insumos necesarios para las siguientes actividades	Jefe de Producción	1		1		0,92	0,00	0,92	0,00	17,91	0,00	17,91	0,00
Proceden a los lugares asignados a realizar sus respectivas tareas	Obreros8	8			1	0,46	0,00	0,00	0,46	46,03	0,00	0,00	46,03
Cosechan, agrupan y transportan en tractor la cantidad mínima al tanque	Obreros4	4		1		8,25	0,00	8,25	0,00	359,34	0,00	359,34	0,00
Lavan área de postcosecha y tanque	Obreros4	4		1		2,75	0,00	2,75	0,00	136,66	0,00	136,66	0,00
Demora entrega materiales					1	0,25	0,00	0,00	0,25	0,00	0,00	0,00	0,00
Lavan, pesan, cuenta y empacan apio	Obreros4	4	1			11,00	11,00	0,00	0,00	772,54	772,54	0,00	0,00
Verifican evolución de volumen cosechado y empacado con pedidos	Jefe de Producción	1		1		0,92	0,00	0,92	0,00	17,91	0,00	17,91	0,00
Demora camión con gavetas					1	1,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cargan y clasifican en el camión los pedidos para ser entregados	Obreros4	4	1			2,75	2,75	0,00	0,00	124,36	124,36	0,00	0,00
TOTAL			2	9	4		13,75	14,67	2,17		896,90	596,68	58,42
Porcentaje			13,3%	60,0%	26,7%		45,0%	48,0%	7,1%		57,8%	38,4%	3,8%



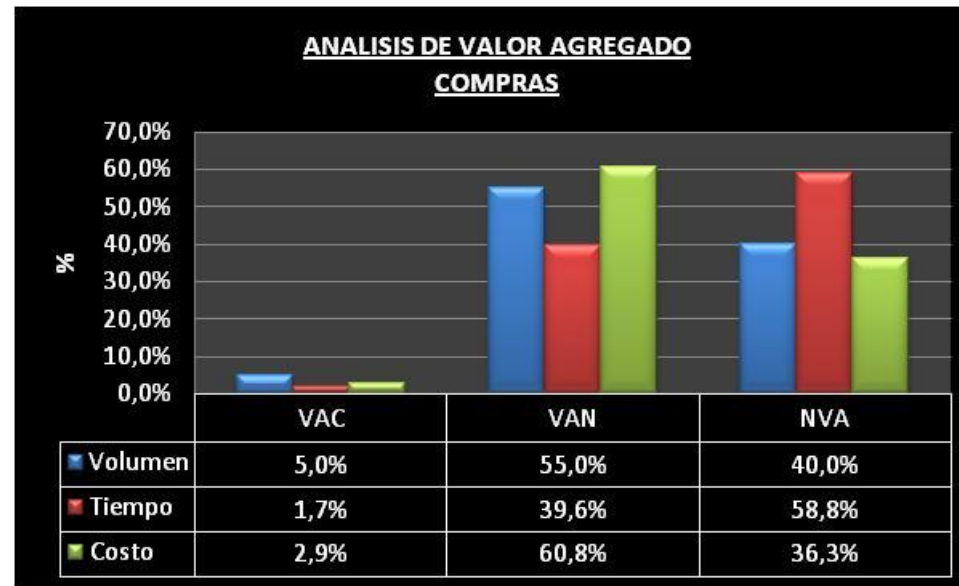
COMPRAS**REPAGRIMAN CIA. LTDA.**

PROCESO:

COMPRAS



ACTIVIDADES	Responsable	Nº	Volumen			Tiempo (hrs/mes)	Tiempo			Costo Total	Costo		
			VAC	VAN	NVA		VAC	VAN	NVA		VAC	VAN	NVA
Comunica al coordinador administrativo que materiales e insumos necesita	Jefe de Producción	1			1	1,00	0,00	0,00	1,00	3,01	0,00	0,00	3,01
Elige al proveedor de acuerdo al material que se requiere	Coordinador Administrativo	1		1		1,00	0,00	1,00	0,00	3,74	0,00	3,74	0,00
Demora solicitar					1	1,33	0,00	0,00	1,33	0,00	0,00	0,00	0,00
Comunica y verifica si el proveedor tiene el material necesario	Coordinador Administrativo	1			1	3,33	0,00	0,00	3,33	12,46	0,00	0,00	12,46
Pide y coordina la logística de la compra, descuentos y plazo de pago de materiales e insumos	Coordinador Administrativo	1		1		3,00	0,00	3,00	0,00	11,21	0,00	11,21	0,00
Comunica a transportista lugar, producto y hora de entrega para que retire	Coordinador Administrativo	1			1	0,33	0,00	0,00	0,33	1,25	0,00	0,00	1,25
Verifica disponibilidad de documentos que permitan retirar los productos	Transportista	1		1		0,20	0,00	0,20	0,00	0,55	0,00	0,55	0,00
Acude al lugar de retirar en las condiciones acordadas	Transportista	1			1	2,00	0,00	0,00	2,00	5,53	0,00	0,00	5,53
Demora entrega					1	12,80	0,00	0,00	12,80	0,00	0,00	0,00	0,00
Recepta y verifica el producto y la factura	Transportista	1		1		0,67	0,00	0,67	0,00	1,84	0,00	1,84	0,00
Si está bien, Carga y transporta hasta bodega y entrega al jefe de producción	Transportista	1		1		5,33	0,00	5,33	0,00	14,75	0,00	14,75	0,00
Entrega la factura al Coordinador Administrativo	Transportista	1		1		0,13	0,00	0,13	0,00	0,37	0,00	0,37	0,00
Si no está bien, Comunica inmediatamente al Coordinador Administrativo esperando su decisión.	Transportista	1			1	0,67	0,00	0,00	0,67	1,84	0,00	0,00	1,84
Verifica y recibe los materiales y la factura	Coordinador Administrativo	1		1		2,00	0,00	2,00	0,00	7,48	0,00	7,48	0,00
Entrega los materiales al jefe de producción	Coordinador Administrativo	1	1			0,67	0,67	0,00	0,00	2,49	2,49	0,00	0,00
Si es compras separa y ordena las facturas	Coordinador Administrativo	1			1	2,00	0,00	0,00	2,00	7,48	0,00	0,00	7,48
Ingresa los datos de las Facturas en el sistema contable y en BDD de Excel	Coordinador Administrativo	1		1		2,00	0,00	2,00	0,00	7,48	0,00	7,48	0,00
Emite retención (es) y envía el original al proveedor (es)	Coordinador Administrativo	1		1		0,67	0,00	0,67	0,00	2,49	0,00	2,49	0,00
Ingresa datos factura y retención en programa del SRI (Dim)	Coordinador Administrativo	1		1		0,67	0,00	0,67	0,00	2,49	0,00	2,49	0,00
Archiva las facturas con las copias de retención	Coordinador Administrativo	1		1		0,13	0,00	0,13	0,00	0,50	0,00	0,50	0,00
TOTAL			1	11	8		0,67	15,80	23,47		2,49	52,89	31,57
Porcentaje			5,0%	55,0%	40,0%		1,7%	39,6%	58,8%		2,9%	60,8%	36,3%



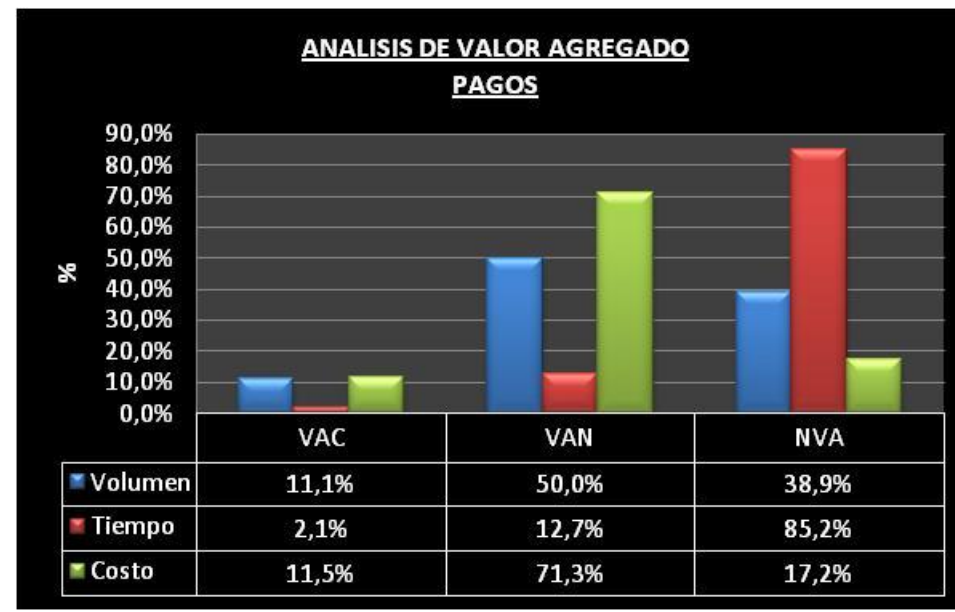
PAGOS

PROCESO:

PAGOS



ACTIVIDADES	Responsable	Nº	Volumen			Tiempo (hrs/mes)	Tiempo			Costo Total	Costo		
			VAC	VAN	NVA		VAC	VAN	NVA		VAC	VAN	NVA
Actualizar y revisar libro bancos	Coordinador Administrativo	1		1		3,00	0,00	3,00	0,00	11,21	0,00	11,21	0,00
Realiza detalle de pagos semanales de sueldos	Coordinador Administrativo	1		1		2,00	0,00	2,00	0,00	7,48	0,00	7,48	0,00
Cruza información para determinar disponibilidad de dinero	Coordinador Administrativo	1		1		1,00	0,00	1,00	0,00	3,74	0,00	3,74	0,00
Si se dispondrá de más dinero, se revisa todas las facturas pendientes de pago y elabora la Proyección de Pagos considerando la proyección de ingresos	Coordinador Administrativo	1		1		2,00	0,00	2,00	0,00	7,48	0,00	7,48	0,00
Registra y emite en sistema contable y en BDD de Excel; el comprobante de egreso y el cheque	Coordinador Administrativo	1		1		2,67	0,00	2,67	0,00	9,97	0,00	9,97	0,00
Demora traslado documentos					1	2,00	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Hace firmar los cheques y el comprobante al Gerente General	Coordinador Administrativo	1		1		2,33	0,00	2,33	0,00	8,72	0,00	8,72	0,00
Si no es el cheque de pagos semanales sueldos comunica a sus proveedores de pagos	Coordinador Administrativo	1			1	0,67	0,00	0,00	0,67	2,49	0,00	0,00	2,49
Demora cobro					1	96,00	0,00	0,00	96,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Entrega al proveedor el cheque y copia del comprobante de egreso	Coordinador Administrativo	1	1			1,33	1,33	0,00	0,00	4,98	4,98	0,00	0,00
Adjunta a la factura el comprobante egreso y archiva.	Coordinador Administrativo	1		1		1,33	0,00	1,33	0,00	4,98	0,00	4,98	0,00
Si es el cheque de pagos semanales se envía a cambiar el cheque	Coordinador Administrativo	1			1	0,67	0,00	0,00	0,67	2,49	0,00	0,00	2,49
Demora cambio cheque					1	4,00	0,00	0,00	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recibe el dinero del cheque cambiado e imprime roles de pagos	Coordinador Administrativo	1		1		1,67	0,00	1,67	0,00	6,23	0,00	6,23	0,00
Se ordena y se distribuye dinero para pagos	Coordinador Administrativo	1			1	2,67	0,00	0,00	2,67	9,97	0,00	0,00	9,97
Demora traslado dinero pagos					1	2,67	0,00	0,00	2,67	0,00	0,00	0,00	0,00
Se entrega dinero a empleados	Coordinador Administrativo	1	1			1,33	1,33	0,00	0,00	4,98	4,98	0,00	0,00
Si no dispondrá de más dinero, se solicita sobregiro al banco	Gerente	1		1		0,17	0,00	0,17	0,00	2,06	0,00	2,06	0,00
TOTAL			2	9	7		2,67	16,17	108,67		9,96	61,86	14,95
Porcentaje			11,1%	50,0%	38,9%		2,1%	12,7%	85,2%		11,5%	71,3%	17,2%



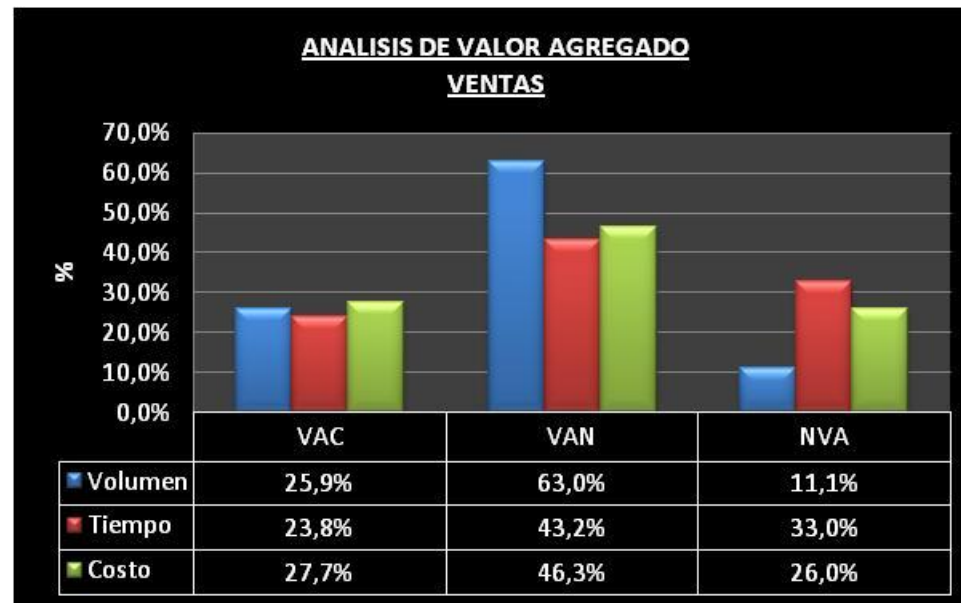
VENTAS**REPAGRIMAN CIA. LTDA.**

PROCESO:

VENTAS



ACTIVIDADES	Responsable	Volumen			Tiempo (hrs/mes)	Tiempo			Costo Total	Costo		
		VAC	VAN	NVA		VAC	VAN	NVA		VAC	VAN	NVA
Si es Supermaxi Revisa página Web para recepción del pedido	Coordinador Administrativo	1			11,00	11,00	0,00	0,00	41,12	41,12	0,00	0,00
Si es Varios, Recibe los pedidos	Coordinador Administrativo		1		1,00	0,00	1,00	0,00	3,74	0,00	3,74	0,00
Verifica y planifica volumen disponible del producto	Jefe de Producción /Gerente		1		2,67	0,00	2,67	0,00	40,60	0,00	40,60	0,00
Si es Supermaxi,y si variaron los terminos de venta negocia via E-mail	Gerente	1			2,67	2,67	0,00	0,00	32,95	32,95	0,00	0,00
Comunica y ordena al Jefe de producción los términos para venta	Gerente		1		0,06	0,00	0,06	0,00	0,69	0,00	0,69	0,00
Carga el producto y verifica disponibilidad de documentos necesarios para la entrega.	Transportista		1		1,83	0,00	1,83	0,00	5,07	0,00	5,07	0,00
Acude al lugar de entrega en las condiciones acordadas	Transportista	1			27,50	27,50	0,00	0,00	76,05	76,05	0,00	0,00
Si es Supermaxi, Espera hasta que le dejen entrar a descargar	Transportista			1	11,00	0,00	0,00	11,00	30,42	0,00	0,00	30,42
Coloca el vehículo en el andén asignado y procede a descargar	Transportista		1		11,00	0,00	11,00	0,00	30,42	0,00	30,42	0,00
Separa y envía las muestras seleccionadas para el estudio	Transportista	1			5,50	5,50	0,00	0,00	15,21	15,21	0,00	0,00
Si pasa el estudio, Espera que le pesen el producto para emitir la factura y etiquetar los palets	Transportista		1		11,00	0,00	11,00	0,00	30,42	0,00	30,42	0,00
Procede a retirar la misma cantidad de gavetas que anteriormente se dejó con el producto.	Transportista		1		14,67	0,00	14,67	0,00	40,56	0,00	40,56	0,00
Demora despacho gavetas				1	11,00	0,00	0,00	11,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Carga las gavetas,se dirige a la plantación y entrega los documentos al Coordinador Administrativo	Transportista		1		40,33	0,00	40,33	0,00	111,54	0,00	111,54	0,00
Si no pasa el estudio, Carga nuevamente todo el producto y se regresa a la plantación	Transportista			1	51,33	0,00	0,00	51,33	141,96	0,00	0,00	141,96
Si es Varios, Negocia los términos de la venta	Coordinador		1		4,00	0,00	4,00	0,00	14,95	0,00	14,95	0,00
Si están de acuerdo, Revisa u otorga crédito	Coordinador	1			1,00	1,00	0,00	0,00	3,74	3,74	0,00	0,00
Elabora la factura	Jefe de Producción		1		1,33	0,00	1,33	0,00	4,01	0,00	4,01	0,00
Si no tiene crédito, Entrega el producto, recepta y revisa el dinero de la venta y envía al Coordinador Administrativo	Jefe de Producción		1		1,00	0,00	1,00	0,00	3,01	0,00	3,01	0,00
Si es varios, Carga el producto y verifica disponibilidad de Factura y cualquier otro documento necesario para la entrega	Transportista		1		0,67	0,00	0,67	0,00	1,84	0,00	1,84	0,00
Acude al lugar de entrega en las condiciones acordadas	Transportista	1			4,00	4,00	0,00	0,00	11,06	11,06	0,00	0,00
Entrega producto de la forma indicada	Transportista	1			1,33	1,33	0,00	0,00	3,69	3,69	0,00	0,00
Entrega la factura al cliente y recibe la retención	Transportista		1		0,13	0,00	0,13	0,00	0,37	0,00	0,37	0,00
Entrega todos los documentos de la venta al coordinador administrativo	Transportista		1		4,67	0,00	4,67	0,00	12,91	0,00	12,91	0,00
Separa y ordena las copias de las facturas de ventas	Coordinador Administrativo		1		0,67	0,00	0,67	0,00	2,49	0,00	2,49	0,00
Registra las ventas en el Sistema contable y en BDD de Excel	Coordinador Administrativo		1		1,00	0,00	1,00	0,00	3,74	0,00	3,74	0,00
Almacena las diferentes copias	Coordinador Administrativo		1		0,17	0,00	0,17	0,00	0,62	0,00	0,62	0,00
TOTAL		7,00	17,00	3,00		53,00	96,19	73,33		183,81	306,98	172,38
Porcentaje		25,9%	63,0%	11,1%		23,8%	43,2%	33,0%		27,7%	46,3%	26,0%



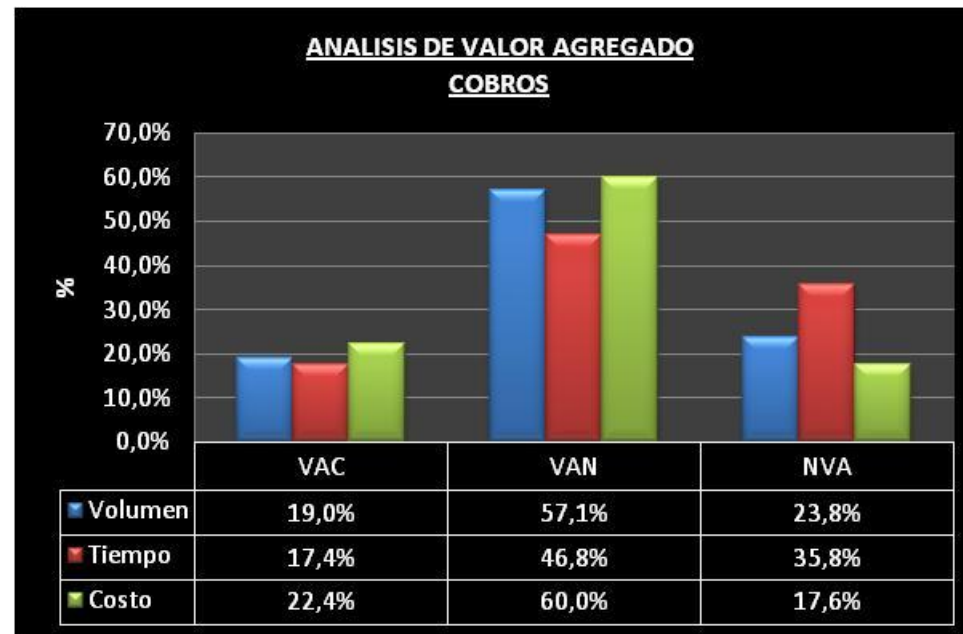
COBROS

PROCESO:

COBROS



ACTIVIDADES	Responsable	Nº	Volumen			Tiempo (hrs/mes)	Tiempo			Costo Total	Costo		
			VAC	VAN	NVA		VAC	VAN	NVA		VAC	VAN	NVA
Procede a revisar cuadro de todas las ventas.	Coordinador Administrativo	1		1		0,67	0,00	0,67	0,00	2,49	0,00	2,49	0,00
Si es Supermaxi Revisa si han transcurrido ya los 15 días de crédito	Coordinador Administrativo	1			1	0,33	0,00	0,00	0,33	1,25	0,00	0,00	1,25
Si si, Revisa depósito del valor a cancelar en la cuenta bancaria	Coordinador Administrativo	1		1		0,67	0,00	0,67	0,00	2,49	0,00	2,49	0,00
Ingresa la cancelación de la factura del cliente	Coordinador Administrativo	1		1		0,67	0,00	0,67	0,00	2,49	0,00	2,49	0,00
Comunica al cliente el problema para solucionarlo	Coordinador Administrativo	1			1	0,67	0,00	0,00	0,67	2,49	0,00	0,00	2,49
Si es Varios Revisa los plazos de pago acordes a cada negociación	Coordinador Administrativo	1		1		1,00	0,00	1,00	0,00	3,74	0,00	3,74	0,00
Si si, Envía mail o llama al cliente solicitando el pago del valor adeudado	Coordinador Administrativo	1	1			2,00	2,00	0,00	0,00	7,48	7,48	0,00	0,00
Ir a retirar el pago	Coordinador Administrativo	1		1		2,00	0,00	2,00	0,00	7,48	0,00	7,48	0,00
Recibe el pago del valor adeudado	Coordinador Administrativo	1	1			2,00	2,00	0,00	0,00	7,48	7,48	0,00	0,00
Recepta la factura y dinero de las ventas.	Coordinador Administrativo	1		1		2,00	0,00	2,00	0,00	7,48	0,00	7,48	0,00
Revisa si el pago es correcto	Coordinador Administrativo	1		1		2,00	0,00	2,00	0,00	7,48	0,00	7,48	0,00
Si es correcto, Ingresa la cancelación de la factura del cliente	Coordinador Administrativo	1		1		0,67	0,00	0,67	0,00	2,49	0,00	2,49	0,00
Envía dinero a depositar en Cuenta Bancaria	Coordinador Administrativo	1		1		3,00	0,00	3,00	0,00	11,21	0,00	11,21	0,00
Demora transporte					1	8,00	0,00	0,00	8,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Adjunta el comprobante de depósito a la(s) factura(s) correspondientes	Coordinador Administrativo	1		1		2,00	0,00	2,00	0,00	7,48	0,00	7,48	0,00
Comunica a los clientes su estado de cuenta y novedades	Coordinador Administrativo	1	1			1,00	1,00	0,00	0,00	3,74	3,74	0,00	0,00
Revisa la información para busca del error	Coordinador Administrativo	1			1	2,00	0,00	0,00	2,00	7,48	0,00	0,00	7,48
Si no es correcto y es mayor Registra el excedente como saldo a favor del cliente	Coordinador Administrativo	1		1		1,00	0,00	1,00	0,00	3,74	0,00	3,74	0,00
Si no es correcto y menor Comunica al cliente el valor faltante	Coordinador Administrativo	1			1	2,00	0,00	0,00	2,00	7,48	0,00	0,00	7,48
Ingresa el valor como abono a la factura	Coordinador Administrativo	1		1		1,33	0,00	1,33	0,00	4,98	0,00	4,98	0,00
Recibe el pago del valor adeudado	Coordinador Administrativo	1	1			1,33	1,33	0,00	0,00	4,98	4,98	0,00	0,00
TOTAL			4	12	5		6,33	17,00	13,00		23,67	63,54	18,69
Porcentaje			19,0%	57,1%	23,8%		17,4%	46,8%	35,8%		22,4%	60,0%	17,6%



ANEXO 9:
ANÁLISIS VALOR AGREGADO DE MEJORAS

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



REPAGRIMAN CIA. LTDA.

PROCESO:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



		Volumen		
ACTIVIDADES	Responsable	VAC	VAN	NVA
Realiza un cronograma de actividades para revisión y análisis del Plan estratégico y operativo	Gerente		1	
Identificar oportunidades de mejora del plan estratégico y operativo del año anterior	Gerente / Resp de la planificación estratégica		1	
Análizan y actualizan el FODA	Gerente / Resp de la planificación estratégica		1	
Formulan anualmente los objetivos generales y específicos	Gerente / Resp de la planificación estratégica	1		
Formulan las estrategias	Gerente / Resp de la planificación estratégica	1		
Elaboran el plan estratégico y operativo para el año presente	Gerente / Resp de la planificación estratégica	1		
Presenta el plan estratégico y operativo a los socios	Gerente		1	
Analizan el plan estratégico y operativo	Socios		1	
Realiza las correcciones necesarias	Gerente			1
Difunde a todo el personal el plan estratégico y operativo	Gerente	1		
Hace el seguimiento del cumplimiento del plan estratégico y operativo	Resp de la planificación estratégica		1	
Aplica encuestas para medir el posicionamiento de los objetivos estratégicos y operativos en el personal	Resp de la planificación estratégica		1	
Analiza las encuestas realizadas y realiza cálculos de indicadores del procedimiento	Resp de la planificación estratégica	1		
Elabora y presenta el avance de la planificación y archiva una copia del mismo	Resp de la planificación estratégica		1	
TOTAL		5	8	1
Porcentaje		35.7%	57.1%	7.1%



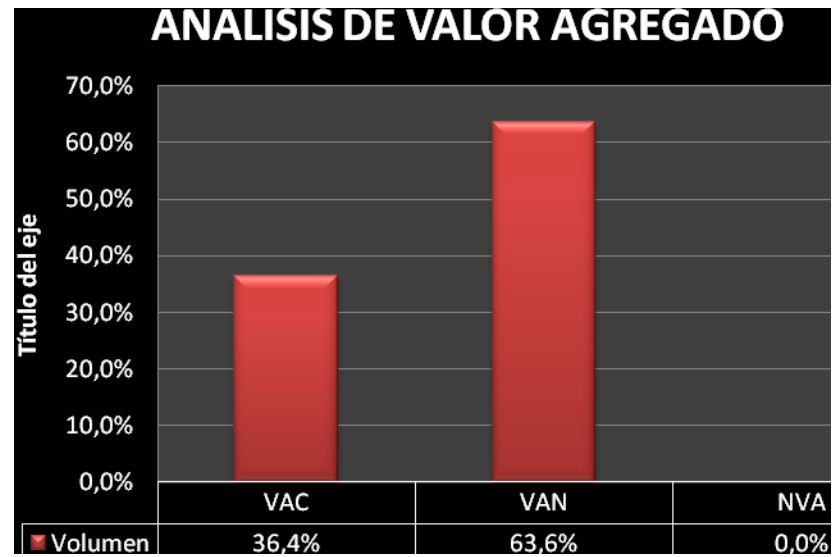
CONTROL DE LA GESTIÓNREPAGRIMAN CIA. LTDA.

PROCESO:

CONTROL DE LA GESTIÓN



		Volumen			
ACTIVIDADES		Responsable	VAC	VAN	NVA
Recibe, analiza y evalúa la información recibida		Resp de Control de la Gestión	1		
Determina elementos para el control de la gestión		Resp de Control de la Gestión		1	
Aplica los instrumentos de control		Resp de Control de la Gestión		1	
Identificar los problemas y las causas a los mismos		Resp de Control de la Gestión		1	
Diseña planes de mejora		Resp de Control de la Gestión	1		
Presenta los planes de mejora al Gerente para su revisión y aprobación		Resp de Control de la Gestión		1	
Analiza los planes de mejora		Resp de Control de la Gestión		1	
Difunde a todo el personal los planes de mejora		Resp de Control de la Gestión	1		
Hace el seguimiento del cumplimiento del plan de mejora		Resp de Control de la Gestión		1	
Calcula indicadores del proceso		Resp de Control de la Gestión	1		
Elabora el informe final del control de la gestión		Resp de Control de la Gestión		1	
TOTAL			4	7	0
Porcentaje			36,4%	63,6%	0,0%



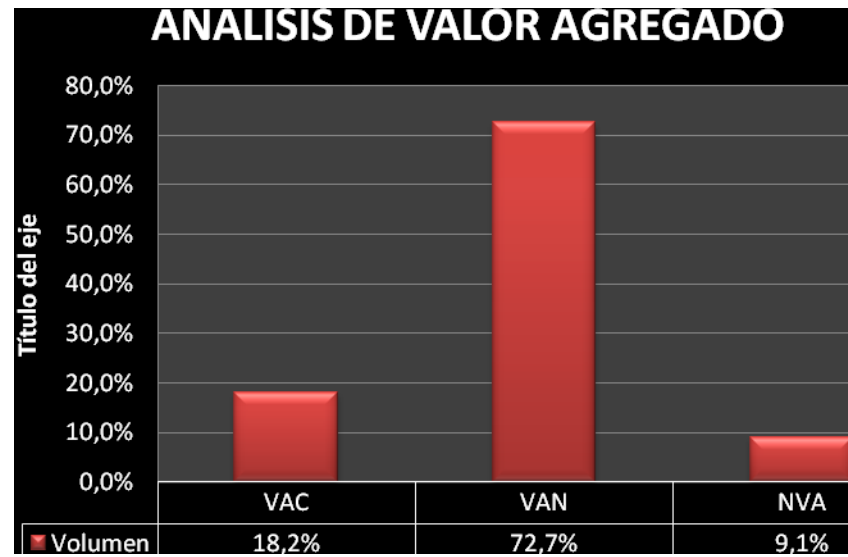
AUDITORIA DE LA GESTIÓN**REPAGRIMAN CIA. LTDA.**

PROCESO:

AUDITORÍA DE LA GESTIÓN



		Volumen		
ACTIVIDADES	Responsable	VAC	VAN	NVA
Recibe el informe sobre el control de la gestión y la auditoría del año anterior	Resp de Auditoría de la Gestión		1	
Fija los límites de Auditoría	Resp de Auditoría de la Gestión		1	
Elabora el plan de auditoria	Resp de Auditoría de la Gestión		1	
Entrega al Gerente para su aprobacion	Resp de Auditoría de la Gestión		1	
Revisa y analiza el plan de auditoría	Gerente		1	
Detalla los cambios a efectuar	Resp de Auditoría de la Gestión			1
Procede a nombrar auditores	Resp de Auditoría de la Gestión		1	
Elabora lista de verificación	Resp de Auditoría de la Gestión		1	
Ejecuta la Auditoria	Resp de Auditoría de la Gestión	1		
Emite el informe de auditoría	Resp de Auditoría de la Gestión	1		
Archiva una copia del informe de auditoría	Resp de Control de la Gestión		1	
TOTAL		2	8	1
Porcentaje		18,2%	72,7%	9,1%



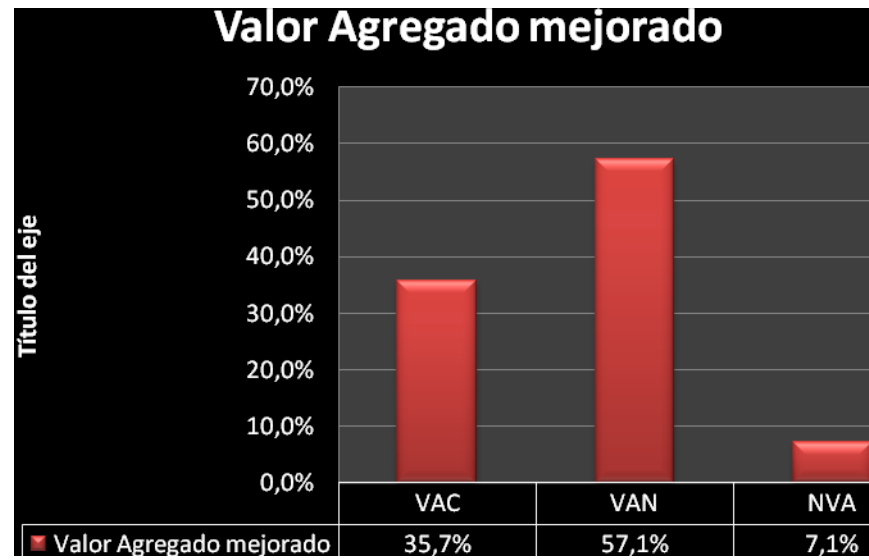
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**REPAGRIMAN CIA. LTDA.**

PROCESO:

Investigacion y desarrollo



		Volumen (Actividades)			
ACTIVIDADES	Responsable	N°	VAC	VAN	NVA
Revisa y analiza la información obtenida	Resp de Inv y Desarrollo			1	
Consulta fuentes de información	Resp de Inv y Desarrollo			1	
Investiga sobre nuevas técnicas de producción o nuevos productos del mercado	Resp de Inv y Desarrollo		1		
Realiza los análisis de factibilidad	Resp de Inv y Desarrollo			1	
Envía al Gerente para su revisión y aprobación	Resp de Inv y Desarrollo			1	
Analiza los documentos para la creación del nuevo producto o técnica de producción para su aprobación	Resp de Inv y Desarrollo			1	
Informa al personal sobre el nuevo producto o técnica de producción	Resp de Inv y Desarrollo		1		
Crea un nuevo producto o técnica de producción	Resp de Inv y Desarrollo		1		
Da seguimiento de la aceptación de los clientes por el nuevo producto	Resp de Inv y Desarrollo			1	
Analizar y determinar las razones del por qué el producto no tuvo buena acogida	Resp de Inv y Desarrollo			1	
Si si se puede mejorar, Hace los correctivos necesarios	Resp de Inv y Desarrollo		1		
Si no, Comunicar al personal la suspensión del nuevo producto o técnica de producción	Resp de Inv y Desarrollo				1
Calcula indicadores	Resp de Inv y Desarrollo		1		
Elabora el informe del resultado del nuevo producto o técnica de producción y lo archiva	Resp de Inv y Desarrollo			1	
TOTAL			5	8	1
Porcentaje			35,7%	57,1%	7,1%



ADQUISICIÓN DE INSUMOS

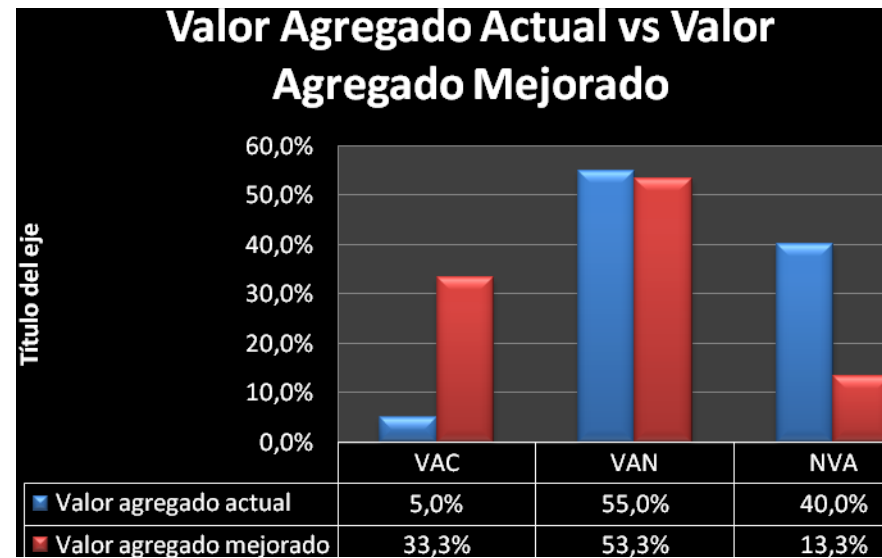
REPAGRIMAN CIA. LTDA.

PROCESO:

Adquisición de Insumos



ACTIVIDADES	Responsable	N°	Volumen		
			VAC	YAN	NYA
Planifica semanalmente los insumos a comprar en base a la Orden de Compra	Coordinador Administrativo		1		
Elige al(los) proveedor(es) de acuerdo al material que se requiere y solicita cotizaciones telefonicamente.	Coordinador Administrativo			1	
Analiza las cotizaciones y Revisa si hay presupuesto para las compras solicitadas	Coordinador Administrativo			1	
Si no hay presupuesto, Comunica al Gerente la falta de presupuesto para la compra	Coordinador Administrativo			1	
Decide la acción a tomar	Gerente			1	
Si si aprueba o hay presupuesto pide y coordina la logística de la compra, descuentos y plazo de pago de insumos vía telefónica.	Coordinador Administrativo			1	
Si es necesario retirarlo nosotros, Comunica al transportista lugar, producto y hora para que retire	Coordinador Administrativo				1
Verifica disponibilidad de documentos que permitan retirar los productos	Transportista			1	
Acude al lugar a retirar en las condiciones acordadas	Transportista				1
Recepta factura y verifica que los insumos estén en las condiciones acordadas	Transportista / Coordinador		1		
Recibe los productos	Transportista / Coordinador			1	
Envía los materiales a Administración de Bodega	Transportista / Coordinador		1		
Recibe el Ingreso de Bodega, lo firma y lo archiva	Transportista / Coordinador			1	
Entrega la(s) facturas a Contabilidad	Transportista / Coordinador		1		
Calcula los indicadores del proceso	Coordinador Administrativo		1		
TOTAL			5	8	2
Porcentaje			33,3%	53,3%	13,3%



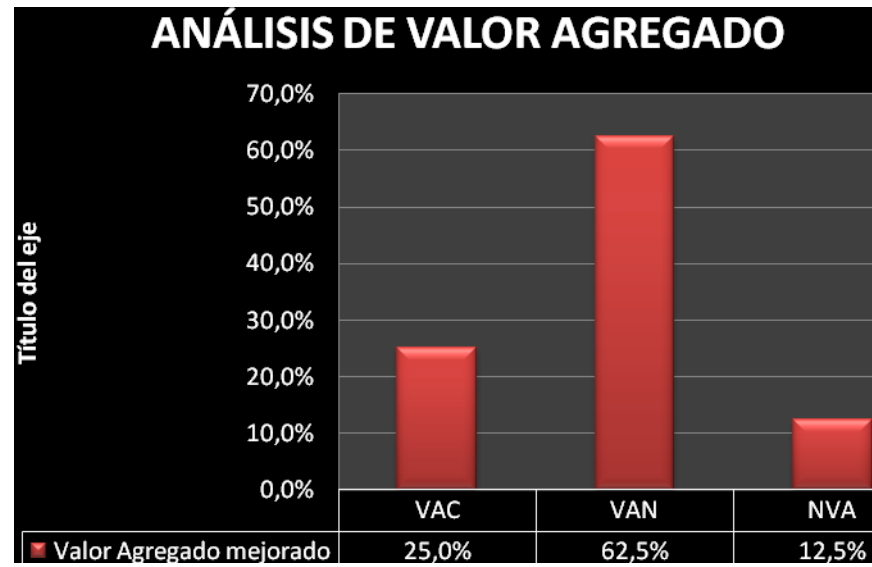
ADMINISTRACIÓN DE BODEGAREPAGRIMAN CIA. LTDA.

PROCESO:

Administración de Bodega



			Volumen (Actividades)		
ACTIVIDADES	Responsable	N°	VAC	VAN	NVA
Recepta y analiza las solicitudes enviadas	Coordinador Administrativo		1		
Verificar la disponibilidad de los insumos solicitados	Coordinador Administrativo			1	
Si no existe, Emitir la Orden de Compra	Coordinador Administrativo			1	
Recibe los insumos solicitados en la Orden de Compra y entrega la copia del ingreso a bodega firmado	Coordinador Administrativo			1	
S no esta correcto lo recibido, Solicita regularizar la Orden telefónicamente.	Coordinador Administrativo				1
Registrar en el Kárdex los insumos recibidos según el ingreso a bodega	Coordinador Administrativo			1	
Enviar los insumos solicitados	Coordinador Administrativo		1		
Descargar del Kárdex los insumos entregados	Coordinador Administrativo			1	
Calcula indicadores del proceso	Coordinador Administrativo		1		
TOTAL			2	5	1
Porcentaje			25,0%	62,5%	12,5%



PREPARACIÓN Y MEZCLAJE DE SUELO

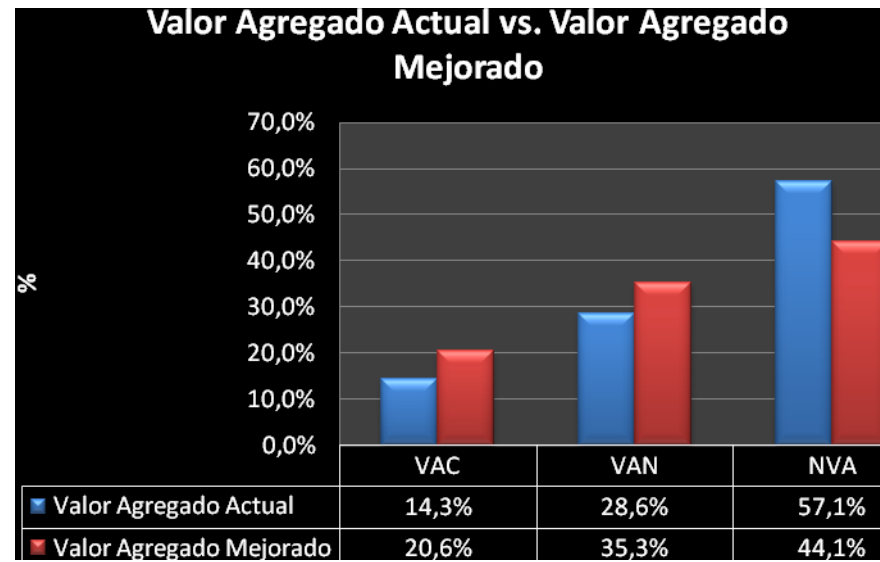
HELPAUGHIMAN CIA. LTDA.

PROCESO:

PREPARACIÓN Y MEZCLAJE DE SUELO



ACTIVIDADES	Responsable	N°	Volumen (Actividades)		
			VAC	VAN	NVA
Realiza y aprueban la planificación semanal	Jefe de Producción	1		1	
Solicita los insumos que se van a necesitar	Jefe de Producción	1		1	
Recibe los insumos necesarios anteriormente solicitados con la copia del egreso de bodega	Jefe de Producción	1	1		
Coloca y distribuye la materia orgánica	Obreros4	4	1		
Corrige las parte defectuosa	Obreros4	4			1
Demora Mitto correctivo tractor y/o piezas					1
Prepara el tractor Benje (Arado)	Tractorista	1			1
Limpia el lindero	Obreros	1	1		
Arregla los Espaguetis	Tractorista	1		1	
Demora condición ambiental					1
Pasa el arado	Tractorista	1		1	
Corrige las parte defectuosa	Tractorista	1			1
Prepara el tractor Benje (Rastra)	Tractorista	1			1
Demora condición ambiental					1
Pasa la rastra	Tractorista	1		1	
Corrige las parte defectuosa	Tractorista	1			1
Prepara el tractor Jimma (Rotaveitor)	Tractorista	1			1
Demora condición ambiental					1
Pasa Rotaveitor	Tractorista	1		1	
Corrige las partes defectuosas	Tractorista	1			1
Pesa y mezcla el abono químico	Obreros4	4		1	
Distribuye y mezcla el abono químico en el suelo	Tractorista	1	1		
Pasa Rotaveitor	Tractorista	1		1	
Corrige la parte defectuosa	Tractorista	1			1
Prepara el tractor Jimma (Guachadora)	Tractorista	1			1
Pasa Guachadora	Tractorista	1		1	
Corrige la parte defectuosa	Tractorista	1			1
Iguala platabandas	Obreros6	6	1		
Corrige la parte defectuosa	Obreros6	6			1
Coloca sistema de riego por aspersores	Obreros6	6		1	
Enciende los aspersores por el tiempo indicado	Obreros	1	1		
Calcula los indicadores del proceso	Coordinador Administrativo		1		
Elabora el Informe semanal de los avances de las actividades del proceso	Jefe de Producción			1	
Revisa el informe semanal	Gerente			1	
TOTAL			7	12	15
Porcentaje			20,6%	35,3%	44,1%



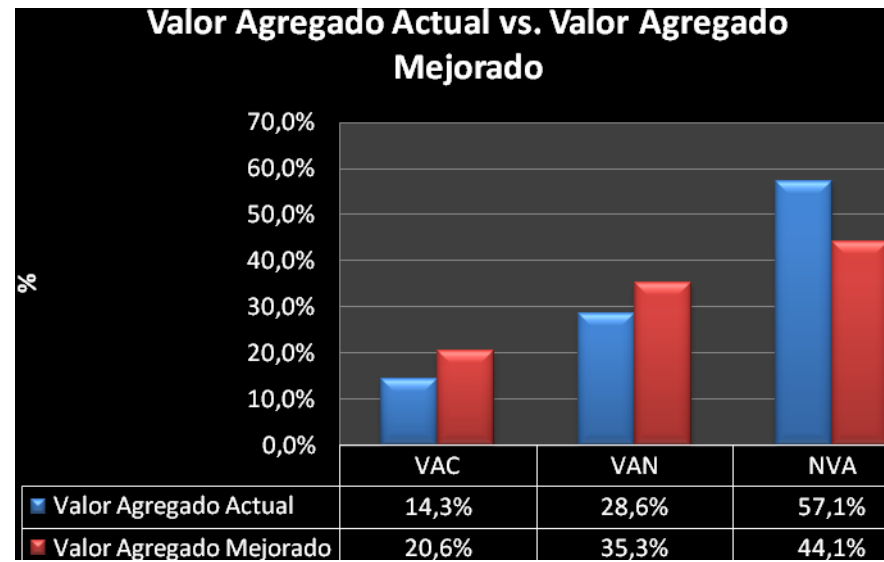
SIEMBRA Y CONTROL**REPAGRIMAN CIA. LTDA.**

PROCESO:

SIEMBRA Y CONTROL



ACTIVIDADES	Responsable	N°	Volumen		
			YAC	YAN	NVA
Realiza y aprueban la planificación semanal	Gerente/C.Admi/J.Producción	2		1	
Solicita los insumos que se van a necesitar	Jefe de Producción	1		1	
Recibe los insumos necesarios anteriormente solicitados con la	Jefe de Producción	1		1	
Inicia la siembra	Obreros4	4		1	
Verifica que el proceso de siembra sea el adecuado	Jefe de Producción	1		1	
Realiza los correctivos necesarios	Obreros4	4			1
Prende el sistema de riego por aspersor por el tiempo que indique	Obreros4	4		1	
Coloca las cintas de goteo en las platabandas	Obreros4	4		1	
Coloca el plástico negro en las platabandas	Obreros4	4		1	
Revisa si hay plagas para la colocación de cebos	Jefe de Producción	1		1	
Manda a los obreros a colocar la cantidad de cebo necesaria	Jefe de Producción	1		1	
Coloca la cantidad de cebo necesaria en la zona afectada	Obreros2	2	1		
Prepara y coloca pesticidas en cultivos	Jefe de Producción/Obrero4	5	1		
Prepara y distribuye nutrientes en cultivos	Coordinador Administrativo	1	1		
Toma las acciones correctivas necesarias	Coordinador Administrativo	1			1
Revisa si hay mala hierba	Jefe de Producción	1		1	
Ordena a los obreros que deshierven	Jefe de Producción	1		1	
Deshierban las platabandas	Obreros2	2	1		
Ordena a los obreros que coloquen herbicida	Jefe de Producción	1		1	
Colocal hierbidas	Obreros3	3	1		
Observa calidad del cultivo ha ser considerado en la cosecha	Jefe de Producción	1	1		
Calcula indicadores del proceso	Coordinador Administrativo		1		
Elabora el Informe semanal de los avances de las actividades del	Jefe de Producción			1	
Revisa el informe semanal	Gerente			1	
TOTAL			7	15	2
Porcentaje			29,2%	62,5%	8,3%

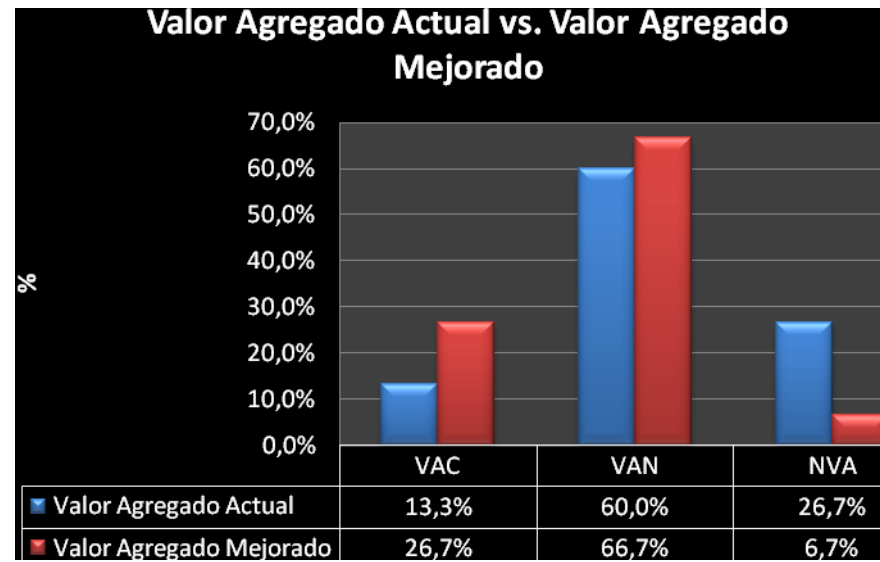


COSECHA Y POST COSECHA**REPAGRIMAN CIA. LTDA.**

PROCESO:

COSECHA Y POST COSECHA

ACTIVIDADES	Responsable	Nº	Volumen		
			VAC	VAN	NVA
Realizan y aprueban la planificación semanal de la Cosecha	Gerente/C. Administrativo/ Jefe de Producción	1		1	
Solicita los insumos que se van a necesitar	Jefe de Producción	1		1	
Recibe los insumos necesarios anteriormente solicitados con la copia del egreso de bodega firmado	Jefe de producción	1	1		
Ordena a los obreros, la cantidad y lugar a cosechar.	Jefe de Producción	1		1	
Distribuye el número de personas disponibles para cosechar (Campo), lavar (Tanque) o empacar	Jefe de Producción	1		1	
Entrega a los obreros los insumos necesarios para las siguientes actividades	Jefe de Producción	1		1	
Proceden a los lugares asignados ha realizar sus respectivas tareas	Obreros8	8			1
Cosechan, agrupan y transportan en tractor la cantidad mínima al tanque	Obreros4	4		1	
Lavan área de postcosecha y tanque	Obreros4	4		1	
Lavan, pesan, cuenta y empacan apio	Obreros4	4	1		
Verifican evolución de volumen cosechado y empacado con pedidos	Jefe de Producción	1		1	
Almacenan en orden los pedidos para ser entregados	Obreros/ Transportista/ Jefe producción	1	1		
Calcula los indicadores del proceso	Coordinador Administrativo	1	1		
Elabora el informe de avance de todas las actividades del proceso	Jefe de Producción	1		1	
Revisa el informe semanal	Gerente	1		1	
TOTAL			4	10	1
Porcentaje			26,7%	66,7%	6,7%

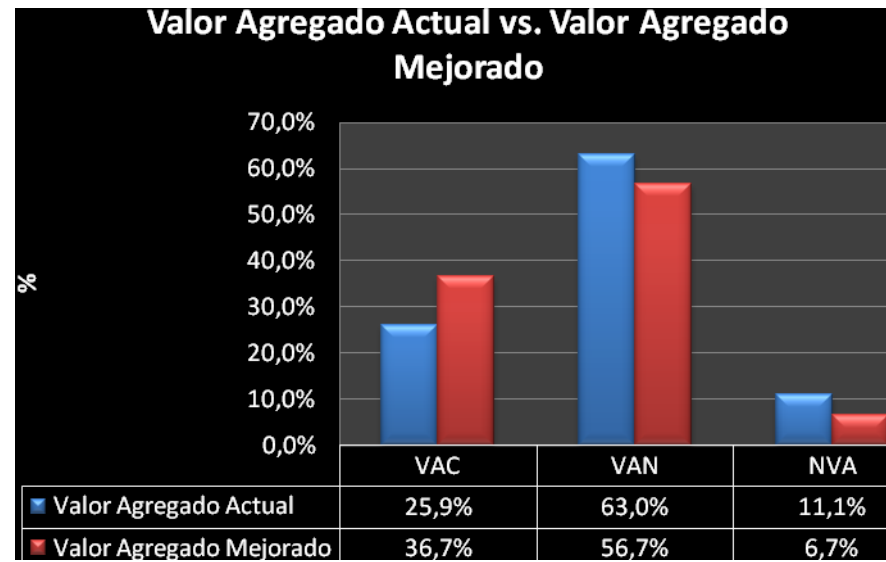


VENTAS**REPAGRIMAN CIA. LTDA.**

PROCESO:

VENTAS

ACTIVIDADES	Responsable	No.	Volumen		
			VAC	VAN	NVA
Verifica y planifica volumen disponible del producto para la venta	Jefe de Producción /Gerente	2		1	
Si es Supermaxi Revisa página Web para recepción del pedido	Coordinador Administrativo	1	1		
Si variaron los términos de venta negocia vía E-mail	Gerente	1	1		
Emite la orden de Cosecha para la venta del producto	Coordinador Administrativo	1		1	
Carga el producto y verifica disponibilidad de documentos necesarios para la entrega.	Transportista	1		1	
Acude al lugar de entrega en las condiciones acordadas	Transportista	1	1		
Coloca el vehículo en el andén asignado y procede a descargar	Transportista	1		1	
Separa y envía las muestras seleccionadas para el estudio	Transportista	1	1		
Si pasa el estudio, Espera que le pesen el producto para emitir la factura y etiquetar los palets	Transportista	1		1	
Procede a retirar la misma cantidad de gavetas que anteriormente se dejó con el producto.	Transportista	1		1	
Demora despacho gavetas					1
Carga las gavetas, se dirige a la plantación	Transportista	1		1	
Si no pasa el estudio, Recibe el documento de devolución, carga nuevamente todo el producto y se regresa a la plantación	Transportista	1			1
Archiva el documento de devolución de la entrega	Coordinador Administrativo	1		1	
Si es Varios, Recibe los pedidos telefónicamente	Coordinador Administrativo	1		1	
Si es Varios, Negocia los términos de la venta	Coordinador Administrativo	1		1	
Si están de acuerdo, Revisa si va a otorgar crédito al cliente	Coordinador Administrativo	1	1		
Si no tiene crédito, Autoriza por escrito al cliente para que proceda con la cosecha en los términos acordados.	Jefe de Producción	1		1	
Elabora la factura y la entrega al cliente junto con el producto.	Jefe de Producción	1		1	
Recibe el dinero de la venta y la respectiva retención	Coordinador Administrativo	1		1	
Si tiene crédito, Emite la orden de Cosecha para la venta del producto	Coordinador Administrativo	1		1	
Carga el producto y verifica disponibilidad de Factura y cualquier otro documento necesario para la entrega	Transportista	1		1	
Acude al lugar de entrega en las condiciones acordadas	Transportista	1	1		
Entrega producto de la forma indicada	Transportista	1	1		
Entrega la factura al cliente y recibe la retención	Transportista	1		1	
Envía facturas de venta a contabilidad	Jefe de Producción	1	1		
Envía el dinero y recibo de pago a cobros	Coordinador Administrativo	1	1		
Realiza vía telefónica o vía mal, encuestas de satisfacción al cliente	Coordinador Administrativo	1	1		
Analiza las encuestas de satisfacción al cliente realizadas	Coordinador Administrativo	1		1	
Calcula indicadores en base a la información obtenida del proceso.	Coordinador Administrativo	1	1		
Elabora el informe final sobre el proceso y lo archiva	Coordinador Administrativo	1		1	
TOTAL			11,00	17,00	2,00
Porcentaje			36,7%	56,7%	6,7%



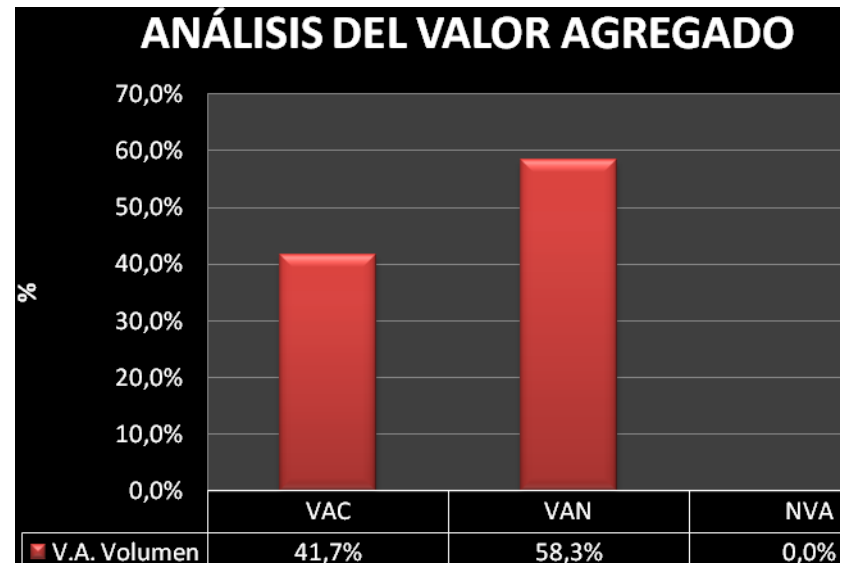
ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOSREPAGRIMAN CIA. LTDA.

PROCESO:

ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS



			Volumen (Actividades)		
ACTIVIDADES	Responsable	Nº	VAC	VAN	NVA
Planifica las adquisiciones en base a la información obtenida	Resp. De Adquisiciones	1		1	
Elige al(los) proveedor(es) de acuerdo al Bien o Servicio que se requiere y solicita	Resp. De Adquisiciones	1		1	
Recibe y analiza las cotizaciones y Revisa si hay presupuesto para las compras solicitadas	Resp. De Adquisiciones	1		1	
Negocia los términos de la compra del bien o servicio	Resp. De Adquisiciones	1		1	
Si no hay presupuesto, Comunica al Gerente la falta de presupuesto para la compra	Resp. De Adquisiciones	1		1	
Decide la acción a tomar	Gerente	1		1	
Realiza la compra del bien o contrata el servicio	Resp. De Adquisiciones	1	1		
Comunica vía e-mail los términos en el que se compró el bien o contrató el servicio solicita	Resp. De Adquisiciones	1	1		
Recibe informe de novedades sobre el bien o servicio entregado	Resp. De Adquisiciones	1	1		
Recibe, revisa y envía la factura a Contabilidad	Resp. De Adquisiciones	1	1		
Calcula indicadores en base a la información obtenida del proceso.	Coordinador Administrativo	1	1		
Elabora el informe final sobre el proceso y lo archiva	Coordinador Administrativo	1		1	
TOTAL			5	7	0
Porcentaje			41,7%	58,3%	0,0%



PAGOS

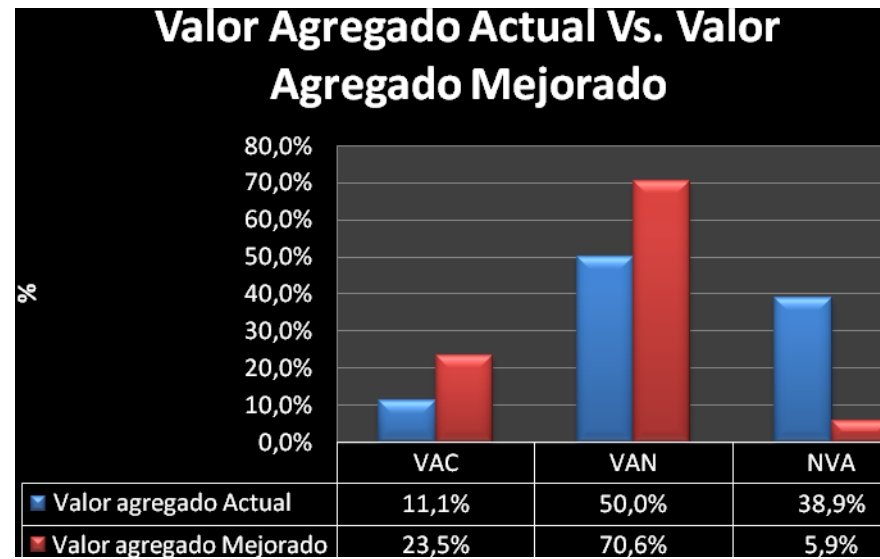
PROCESO:

REPAGRIMAN CIA. LTDA.

PAGOS



			Volumen		
ACTIVIDADES	Responsable	Nº	VAC	VAN	NVA
Realiza la conciliación bancaria con la información del sistema contable y el banco	Coordinador Administrativo	1		1	
Analiza la Conciliación Bancaria y el detalle de los pagos pendientes	Coordinador Administrativo	1		1	
Si no hay suficiente dinero, Comunica al Gerente la falta de fondos disponibles	Coordinador Administrativo	1		1	
Solicita sobregiro al banco	Gerente	1		1	
Planifica los pagos que se van a realizar según la disponibilidad de dinero existente	Coordinador Administrativo	1		1	
Si el pago es a proveedores, Emite el o los comprobantes de egreso y los cheques para el pago	Coordinador Administrativo	1		1	
Demora cobro					1
Hace firmar los cheques y los comprobantes al Gerente	Coordinador Administrativo	1		1	
Revisa y firma los cheques y comprobantes de pago	Gerente	1		1	
Hace firmar el comprobante de egreso al proveedor y entrega el cheque	Coordinador Administrativo	1	1		
Adjunta a la factura el comprobante egreso	Coordinador Administrativo	1		1	
Si el pago es a empleados, Carga la información del pago a los empleados en el Cash Management y comunica al Gerente para su aprobación	Coordinador Administrativo	1	1		
Aprueba los pagos	Gerente	1		1	
Hacer firmar a los empleados los roles de pago	Coordinador Administrativo	1	1		
Calcula indicadores en base a la información obtenida del proceso.	Coordinador Administrativo	1	1		
Elabora el informe final sobre el proceso	Coordinador Administrativo	1		1	
Archiva la documentación generada en el proceso	Coordinador Administrativo	1		1	
TOTAL			4	12	1
Porcentaje			23,5%	70,6%	5,9%



COBROS

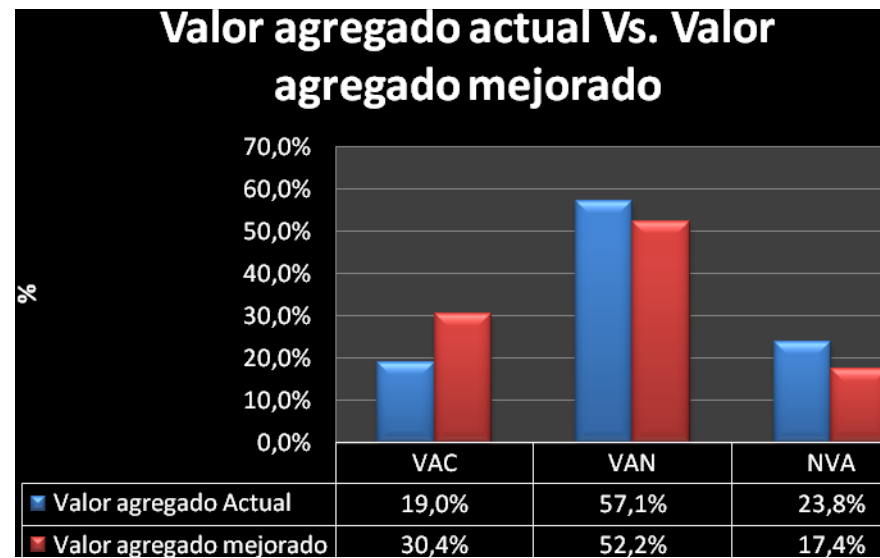
REPAGRIMAN CIA. LTDA.

COBROS



PROCESO:

ACTIVIDADES	Responsable	N°	Volumen		
			VAC	VAN	NVA
Procede a revisar y planificar el cronograma de cobros.	Coordinador Administrativo	1		1	
Elabora el cronograma de cobros respetando los tiempos acordados	Coordinador Administrativo	1		1	
Si es Supermaxi, Revisa y compara el valor del pago de la transferencia contra el cronograma de cobros	Coordinador Administrativo	1		1	
Si no existe y es correcta la transferencia, Comunica al cliente el problema para solucionarlo	Coordinador Administrativo	1			1
Si existe y es correcta la transferencia, Retira el detalle de pago en el Supermaxi y lo entrega al Coordinador Administrativo	Transportista	1	1		
Registra en el sistema el pago y archiva los documentos generados en el proceso	Coordinador Administrativo	1		1	
Si es varios y es de contado, Receipta el dinero y el recibo de las ventas.	Coordinador Administrativo	1		1	
Si es varios y es a credito, Envía mail o llama al cliente solicitando el pago del valor adeudado	Coordinador Administrativo	1	1		
Si no hay que pasar retirando el pago, Recibe el pago del valor adeudado	Coordinador Administrativo	1		1	
Si si hay que pasar retirando el pago, Ir a retirar el pago	Coordinador Administrativo	1	1		
Revisa si el pago es correcto	Coordinador Administrativo	1		1	
Si no es correcto el pago y es mayor el valor, Registra el excedente como saldo a favor del cliente	Coordinador Administrativo	1		1	
Si no es correcto el pago y es menor, Comunica al cliente el valor faltante	Coordinador Administrativo	1			1
Ingresa el valor como abono a la factura	Coordinador Administrativo	1		1	
Recibe el pago del valor adeudado	Coordinador Administrativo	1	1		
Revisa si el pago es correcto	Coordinador Administrativo	1		1	
Si si es correcto, Envía dinero a depositar en Cuenta Bancaria	Coordinador Administrativo	1		1	
Demora transporte		1			1
Adjunta el comprobante de depósito a la(s) factura(s) correspondientes	Coordinador Administrativo	1		1	
Registra en el sistema contable el cobro efectuado y archiva los documentos generados en el proceso	Coordinador Administrativo	1	1		
Comunica a los clientes su estado de cuenta y novedades telefónicamente	Coordinador Administrativo	1	1		
Si no es correcta la informacion, Revisa la información para busca del error	Coordinador Administrativo	1			1
Si si es correcta la informacion, Calcula indicadores del proceso y emite el informe final del proceso	Coordinador Administrativo	1	1		
TOTAL			7	12	4
Porcentaje			30,4%	52,2%	17,4%

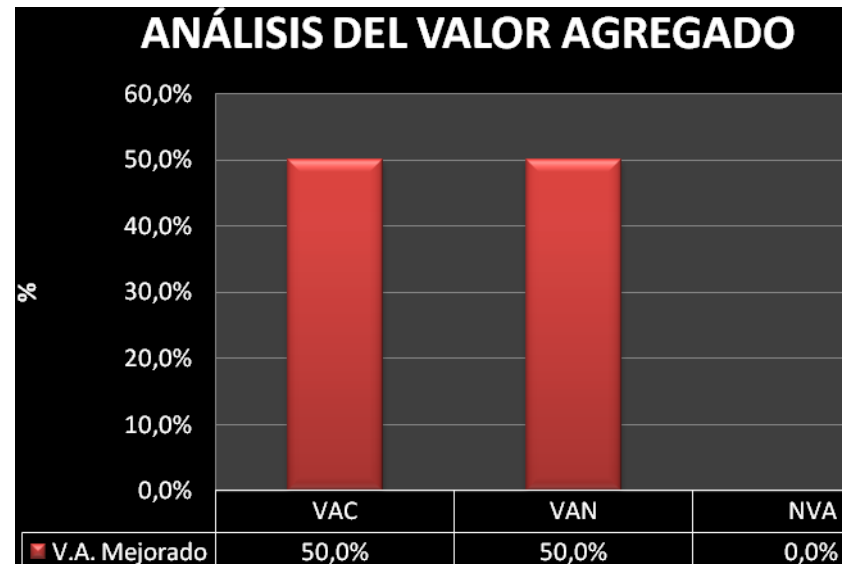


REGISTRO CONTABLEREPAGRIMAN CIA. LTDA.

PROCESO:

REGISTRO CONTABLE

		Volumen (Actividades)			
ACTIVIDADES	Responsable	Nº	VAC	VAN	NVA
Recibe, separa y ordena las facturas en dos grupos	Coordinador Administrativo	1		1	
Si es ventas, Separa y ordena las copias de las facturas	Coordinador Administrativo	1		1	
Registra las ventas en el Sistema contable	Coordinador Administrativo	1	1		
Si es compras, Separa y ordena las facturas	Coordinador Administrativo	1		1	
Ingresa los datos de las Facturas en el sistema contable	Coordinador Administrativo	1	1		
Emite retención (es) y envía el original al proveedor (es)	Coordinador Administrativo	1	1		
Archiva todos los documentos generados en el proceso	Coordinador Administrativo	1		1	
Calcula indicadores del proceso	Coordinador Administrativo	1	1		
TOTAL			4	4	0
Porcentaje			50,0%	50,0%	0,0%



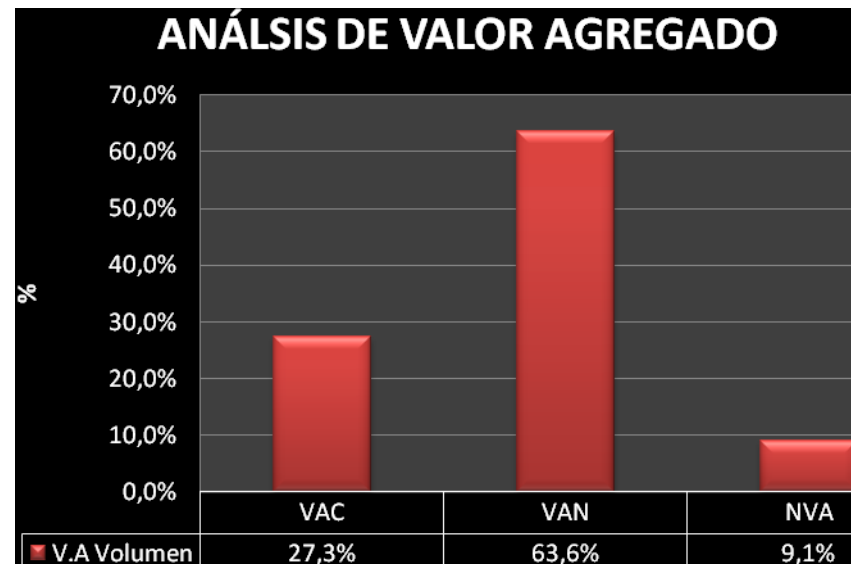
GESTION PRESUPUESTARIA**REPAGRIMAN CIA. LTDA.**

PROCESO:

GESTIÓN PRESUPUESTARIA



ACTIVIDADES	Responsable	N°	Volumen (Actividades)		
			VAC	VAN	NVA
Proceden a revisar y analizar la información obtenida	Gerente / Resp. Del Proceso	2		1	
Pronosticar los ingresos, gastos, cobros, pagos en base a datos históricos y objetivos propuestos	Gerente / Resp. Del Proceso	2		1	
Realizan el presupuesto anual financiero y operacional	Gerente / Resp. Del Proceso	2	1		
Enviar a los socios el presupuesto para su revisión y aprobación	Gerente / Resp. Del Proceso	2		1	
Revisan y analizan el presupuesto	Socios	2		1	
Si no aprobaron, realiza las correcciones solicitantes	Responsable del proceso	1			1
Si si aprobaron, Comunica y difunde el presupuesto o los responsables de cada proceso	Responsable del proceso	1	1		
Definir planes para el control del presupuesto	Responsable del proceso	1		1	
Realiza controles periódicos del presupuesto	Responsable del proceso	1		1	
Calcula los indicadores del proceso	Responsable del proceso	1	1		
Define acciones para la corrección en caso de desvíos y emite el informe del proceso	Responsable del proceso	1		1	
TOTAL			3	7	1
Porcentaje			27,3%	63,6%	9,1%



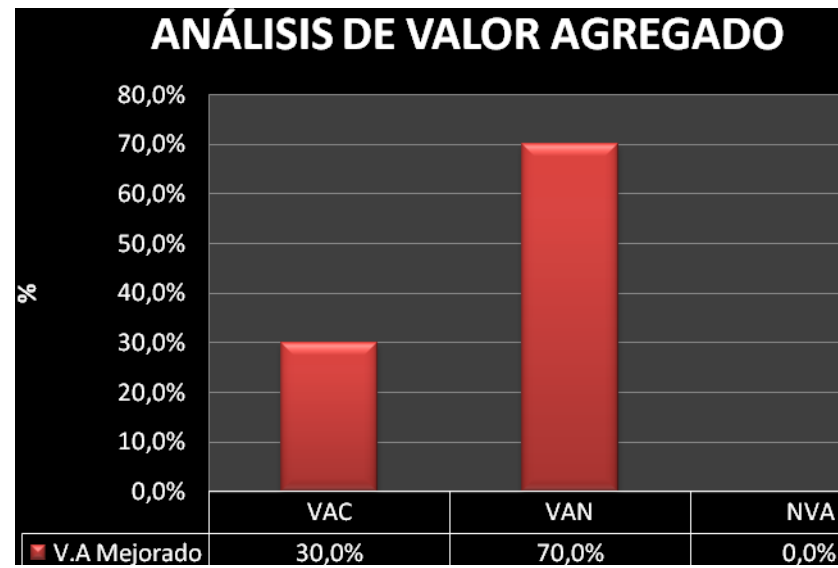
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓNREPAGRIMAN CIA. LTDA.

PROCESO:

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN



ACTIVIDADES	Responsable	Nº	Volumen (Actividades)		
			VAC	VAN	NVA
Planificar el Talento Humano en base a la información obtenida	Resp. Talento Humano	1		1	
Llena la solicitud de Requisición de Personal y envía al Gerente para su conocimiento y análisis.	Resp. Talento Humano	1		1	
Analiza la solicitud de requisición	Gerente	1		1	
Verificar el requerimiento de la posición con el perfil y competencias del puesto requeridas	Resp. Talento Humano	1		1	
Si llaman a concurso interno, Comunica al personal el concurso interno para llenar la vacante existente y los requerimientos del puesto	Resp. Talento Humano	1	1		
Presenta al Jefe inmediato de la vacante, los candidatos existentes para su elección	Resp. Talento Humano	1	1		
Analiza los postulantes y elige al candidato	Jefe inmediato de vacantes	1		1	
Indica al personal la decisión tomada	Resp. Talento Humano	1		1	
Regulariza y actualiza el file del empleado elegido	Resp. Talento Humano	1		1	
Si no se llamará a concurso interno, Recpta y analiza las hojas de vida para preseleccionar aquellas que cumplen con el perfil y competencias del puesto requeridas.	Resp. Talento Humano	1		1	
Llama a los candidatos que cumplen con el perfil	Resp. Talento Humano	1		1	
Van a la entrevista y llenan correctamente el formulario de Oferta de Servicios	Candidatos	1		1	
Realiza entrevistas respectivas, selecciona el candidato	Resp. Talento Humano	1	1		
Solicita al nuevo empleado los documentos e información requeridos para el ingreso	Resp. Talento Humano	1		1	
Apertura el file del nuevo funcionario con toda la documentación presentada por el empleado.	Resp. Talento Humano	1		1	
Elabora el contrato de trabajo y lo regulariza con las firmas del empleado y el gerente	Resp. Talento Humano	1		1	
Envía los contratos al Ministerio de Relaciones Laborales para la respectiva legalización.	Resp. Talento Humano	1	1		
Realiza el ingreso de datos del nuevo empleado en el IESS	Resp. Talento Humano	1	1		
Calcula los indicadores	Resp. Talento Humano	1	1		
Emite el informe final de la selección	Resp. Talento Humano	1		1	
TOTAL			6	14	0
Porcentaje			30,0%	70,0%	0,0%



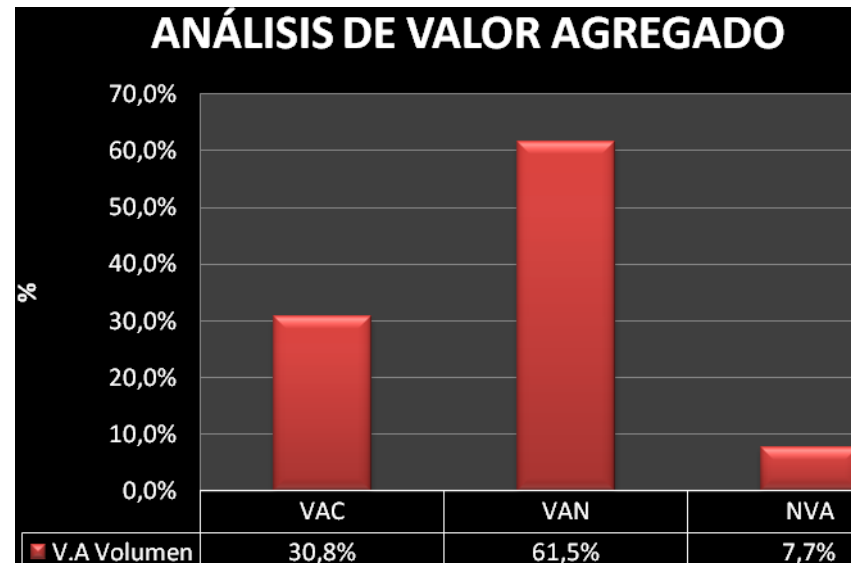
CAPACITACIÓNREPAGRIMAN CIA. LTDA.

PROCESO:

CAPACITACIÓN



		No.	Volumen		
ACTIVIDADES	Responsable		VAC	VAN	NVA
Revisan la información	Gerente/ Responsable de Talento Humano	2		1	
Elaboran el plan de capacitación en base a las necesidades existentes	Gerente/ Responsable de Talento Humano	2	1		
Determina los recursos necesarios para la capacitación y envía vía e-mail al Gerente para su aprobación	Resp. de Talento Humano	1		1	
Revisa y analiza los requerimientos y modalidad de capacitación	Gerente	1		1	
Realiza las correcciones necesarias	Resp. de Talento Humano	1			1
Coordina el cronograma de ejecución de los distintos cursos y eventos planificados para el año.	Resp. de Talento Humano	1		1	
Difunde al personal las capacitaciones planificadas	Resp. de Talento Humano	1	1		
Prepara y coordina el material necesario para la capacitación requerida	Resp. de Talento Humano	1		1	
Enviar la requisición del servicio para su contratación	Resp. de Talento Humano	1		1	
Recibe la confirmación vía e-mail de los términos en el que se contrató el servicio solicitado	Resp. de Talento Humano	1		1	
Reciben la capacitación de acuerdo a lo coordinado y llenan la encuesta de satisfacción de la capacitación	Empleados		1		
Calcula indicadores	Resp. de Talento Humano	1	1		
Elabora el informe final de capacitación	Resp. de Talento Humano	1		1	
TOTAL			4	8	1
Porcentaje			30,8%	61,5%	7,7%



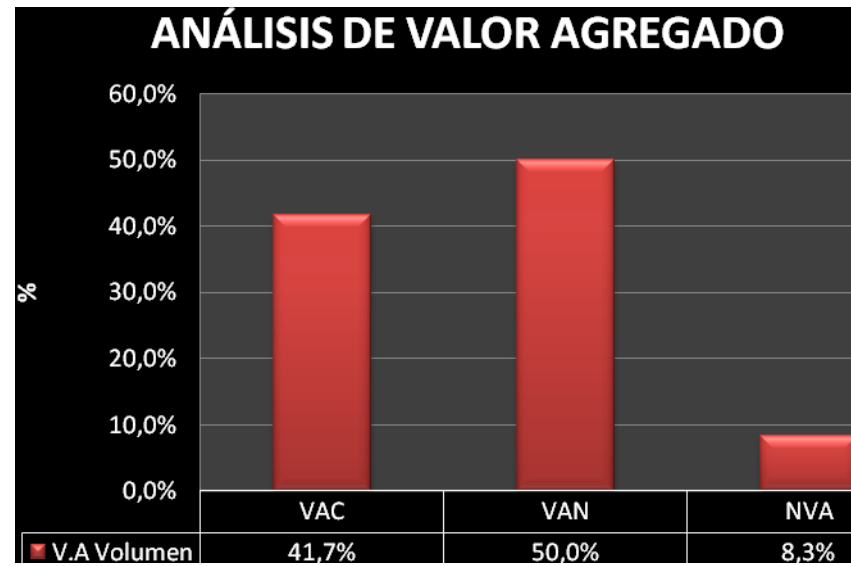
EVALUACIÓN**REPAGRIMAN CIA. LTDA.**

PROCESO:

EVALUACIÓN



			Volumen		
ACTIVIDADES	Responsable	No.	VAC	VAN	NVA
Revisan la información obtenida y elaboran el plan de evaluación	Gerente/ Responsable de Talento Humano	2		1	
Define los métodos de evaluación a utilizarse	Resp. de Talento Humano	1		1	
Elabora el posible cronograma de evaluación	Resp. de Talento Humano	1	1		
Analiza el cronograma	Gerente	1		1	
Realiza las respectivas correcciones	Resp. de Talento Humano	1			1
Realiza la respectiva evaluación a los empleados	Resp. de Talento Humano	1	1		
Analiza los resultados de la evaluación	Resp. de Talento Humano	1		1	
Realiza la retroalimentación de la evaluación con los empleados mediante entrevistas personales	Resp. de Talento Humano	1	1		
Emite el informe de desvinculación	Resp. de Talento Humano	1		1	
Detecta nuevas necesidades de capacitación	Resp. de Talento Humano	1	1		
Calcula indicadores	Empleados	1	1		
Elabora el informe final de evaluación y archiva los documentos generados en el proceso	Resp. de Talento Humano	1		1	
TOTAL			5	6	1
Porcentaje			41.7%	50.0%	8.3%



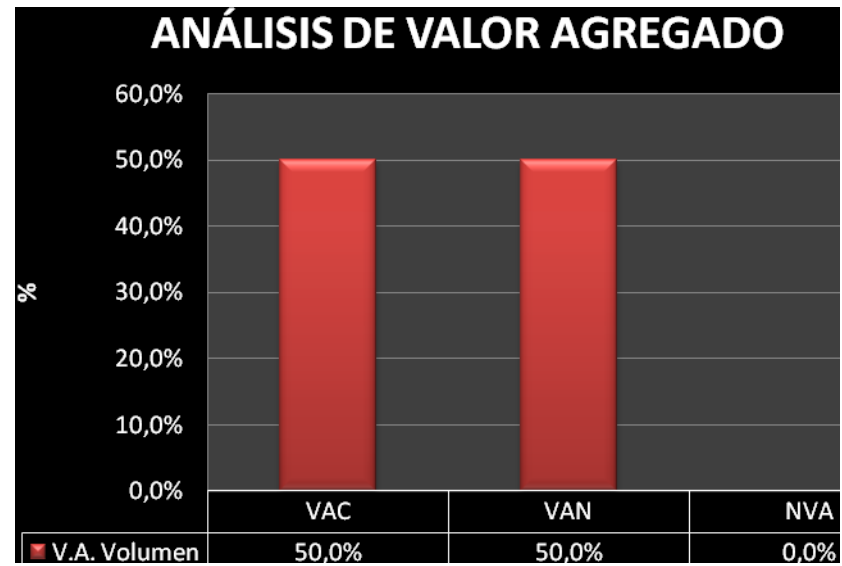
DESVINCULACIÓNREPAGRIMAN CIA. LTDA.

PROCESO:

DESVINCULACIÓN



		Volumen			
ACTIVIDADES	Responsable	No.	VAC	VAN	NVA
Recibe la carta de renuncia al Responsable de Talento Humano	Responsable de Talento Humano	1		1	
Notifica formalmente al empleado la decisión del despido	Resp. de Talento Humano	1		1	
Coordina con el Jefe Inmediato y el empleado la fecha de salida y la entrega del puesto	Resp. de Talento Humano	1	1		
Realizar la entrevista de salida del personal con la finalidad de establecer las razones de su salida	Gerente	1	1		
Realizar el cálculo de liquidación de haberes del empleado,	Resp. de Talento Humano	1		1	
Elabora el Acta de Finiquito en la cual registra los valores correspondientes a la desvinculación conforme a lo estipulado	Resp. de Talento Humano	1	1		
Entrega el acta de finiquito y documentos de respaldo al Gerente General para su respectiva revisión	Resp. de Talento Humano	1		1	
Revisa el Acta de finiquito y la firma	Gerente	1		1	
Coordina con el empleado el pago de la liquidación de haberes en el Ministerio de Relaciones Laborales	Resp. de Talento Humano	1	1		
Entrega al empleado el cheque y comprobante de egreso respectivo ante el Ministerio de Relaciones Laborales	Resp. de Talento Humano	1	1		
Legaliza el acta de finiquito en el Min. de Relaciones Laborales	Empleados	1		1	
Envía el informe de vacantes existentes	Resp. de Talento Humano	1	1		
Calcula indicadores	Resp. de Talento Humano	1	1		
Elabora el informe final de desvinculación del personal y archiva los documentos generados en el procesos	Resp. de Talento Humano	1		1	
TOTAL			7	7	0
Porcentaje			50,0%	50,0%	0,0%



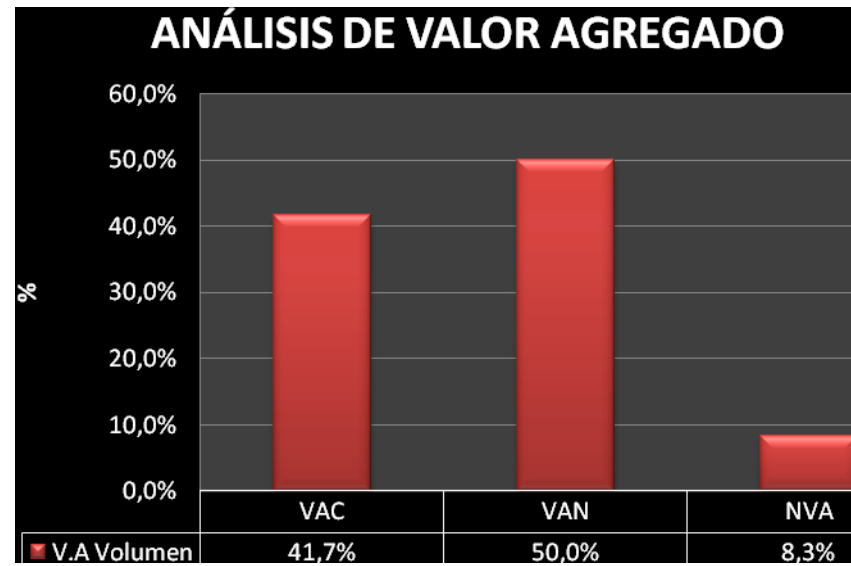
SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONALREPAGRIMAN CIA. LTDA.

PROCESO:

SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL



		No.	Volumen		
ACTIVIDADES	Responsable		VAC	VAN	NVA
Revisa la información obtenida	Responsable de Talento Humano	1		1	
Hace un análisis de las condiciones y medio ambiente de trabajo	Resp. de Talento Humano	1		1	
Identifica los peligros asociados al tipo de trabajo que realiza cada operario	Resp. de Talento Humano	1	1		
Mide y evalúa los niveles de riesgos existentes	Resp. de Talento Humano	1		1	
Realiza el plan de prevención y acción de seguridad - salud ocupacional y se lo envía a los socios para su aprobación	Resp. de Talento Humano	1	1		
Revisan y analizan el plan de prevención y acción de seguridad - salud ocupacional	Socios	1		1	
Realiza las correcciones solicitadas	Resp. de Talento Humano	1			1
Difunde el plan de prevención y acción a todo el personal de la empresa	Gerente	1	1		
Implementan el plan de prevención y acción de seguridad y salud ocupacional	Personal	1	1		
Controla y mide el cumplimiento del plan de prevención y acción	Resp. de Talento Humano	1		1	
Registra los datos y calcula indicadores	Resp. de Talento Humano	1	1		
Emite el informe final del proceso	Resp. de Talento Humano	1		1	
TOTAL			5	6	1
Porcentaje			41,7%	50,0%	8,3%



290
ANEXO 10:
MANUAL DE PROCESOS

 REPAGRI MAN REPRESENTACIONES AGRÍCOLAS MANANTIAL	Código: GES-01
	Tipo de proceso: Estratégico <input checked="" type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1 OBJETIVO

Definir los objetivos y metas planteadas a través de la definición y control de los planes estratégico y operativo.

2 ALCANCE

Este proceso aplica a toda la organización.

3 RESPONSABLES


El responsable es el Gerente General

4 DEFINICIONES

- **Estrategia:** es un conjunto de acciones planificadas en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.
- **FODA:** Matriz que estudia la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna).
- **Plan Estratégico:** Documento formal en el que se encuentra la misión, visión y estrategias de la empresa
- **Plan operativo:** Documento formal en el que se encuentra la implementación de planes de actuación ante los escenarios marco planteados.

5 POLÍTICAS

- La revisión y actualización del plan estratégico y operativo se lo realizará al inicio de cada año.
- El plan estratégico y operativo será aprobado por los socios de la empresa (La aprobación será del 50% + 1).
- Se medirá anualmente el posicionamiento de los objetivos estratégicos y operativos en el personal de la empresa.

 <small>REPAGRIAMAN</small> <small>REPRESENTACIONES AGRÍCOLAS MANANTIALES</small>	Código: GES-01
	Tipo de proceso: Estratégico <input checked="" type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

6 INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO
I01-GES-01	% de cumplimiento de Objetivos estratégicos	Semestral	Objetivos estratégicos cumplidos/ Objetivos estratégicos planificados
I02-GES-01	% de cumplimiento de Objetivos operativos	Semestral	Objetivos operativos cumplidos/ Objetivos operativos planificados
I03-GES-01	Posicionamiento de los objetivos estratégicos	Semestral	(N° de personas que conocen el plan estratégico/ N° de empleados) * 100


7 REFERENCIAS

7.1 ENTRADAS

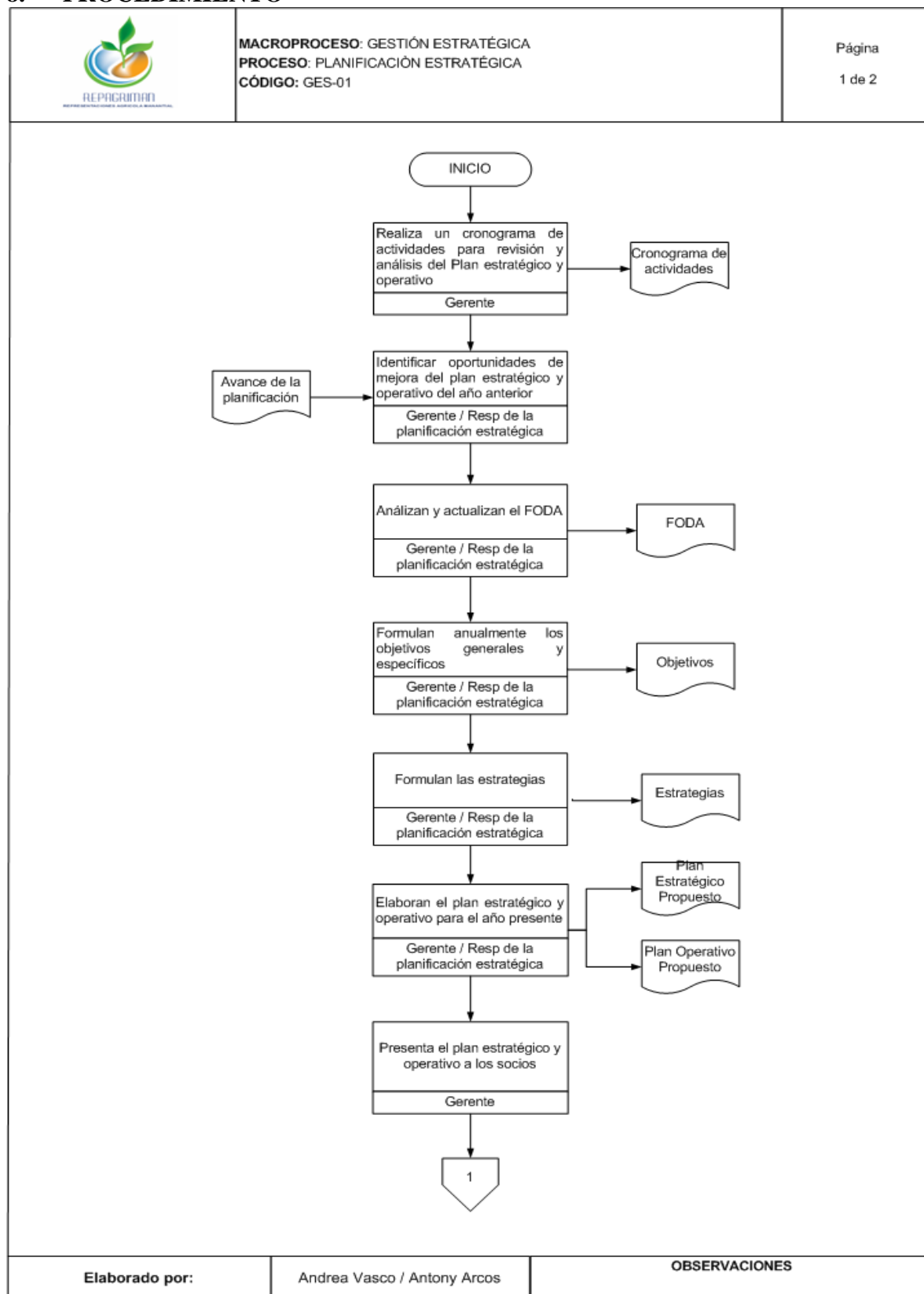
- Avance de la planificación
- Encuesta


7.2 SALIDAS

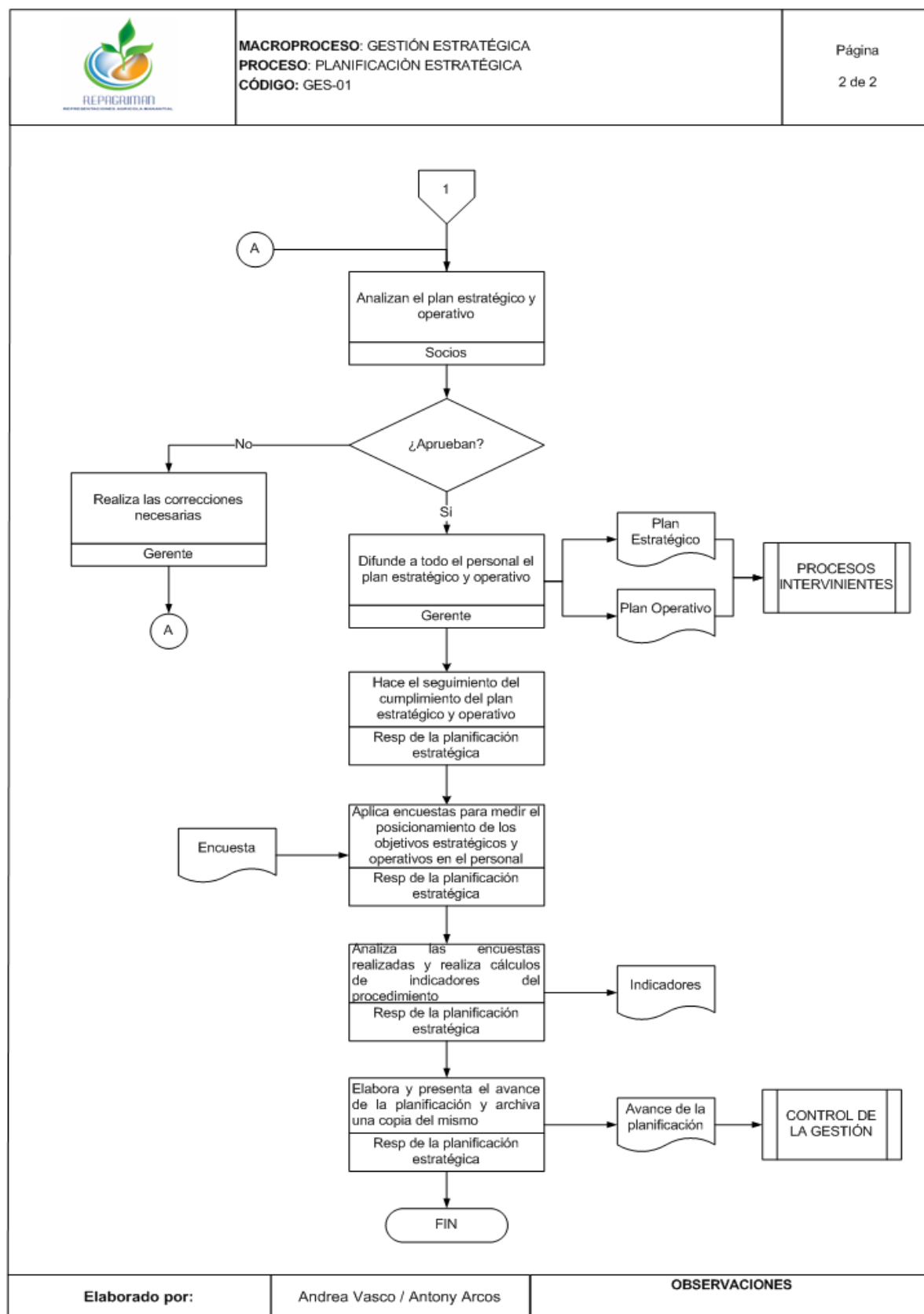
- Cronograma de actividades
- FODA
- Objetivos
- Estrategias
- Plan estratégico
- Plan operativo
- Indicadores
- Avance de la planificación


	Código: GES-01
	Tipo de proceso: Estratégico <input checked="" type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

8. PROCEDIMIENTO



	Código: GES-01 Tipo de proceso: Estratégico <input checked="" type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/> <h2 style="text-align: center;">PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</h2>
---	--



 <small>REPAGRAMAN</small> <small>REPRESENTACIONES AGROPECUARIAS Y MANANTIALES</small>	Código: GES-02
	Tipo de proceso: Estratégico <input checked="" type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	CONTROL DE LA GESTIÓN

1. OBJETIVO

Diseñar los planes de mejora a través de la información proporcionada por los procesos involucrados

2. ALCANCE

Este proceso aplica a toda la organización.

3. RESPONSABLES

El responsable es el encargado de controlar la gestión

4. DEFINICIONES


- **Plan de Mejora:** Es un programa de trabajo bien definido y por escrito, para una función o grupo de trabajo específicos, el cual debe aplicarse en un período determinado de tiempo y tener como propósito el mejorar continuamente el desempeño.
- **Indicador:** Es la medida cuantitativa o la observación cualitativa que permite identificar cambios en el tiempo y cuyo propósito es determinar qué tan bien está funcionando el proceso
- **SACP:** Sistema de Acciones Correctivas y Preventivas
- **Gestión:** Es la capacidad para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.

5. POLÍTICAS

- El responsable del control de la gestión realizará controles trimestrales de los planes de mejora

6. INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO
I01-GES-02	% de cumplimiento de los planes de mejora	Trimestral	# de Planes de mejora cumplidos/# de Planes de mejora aprobados
I02-GES-02	Nº de oportunidades de mejora encontrados	Anual	Σ de oportunidades de mejoras

 REPAGRAMAN <small>REPRESENTACIÓN AGRARIA MUNICIPAL</small>	Código: GES-02
	Tipo de proceso: Estratégico <input checked="" type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	CONTROL DE LA GESTIÓN

I03-GES-02	% de avance de los planes de mejora	Trimestral	Faces del plan de mejora efectuadas/Total de faces del plan de mejora
------------	-------------------------------------	------------	---


7. REFERENCIAS

7.1 ENTRADAS

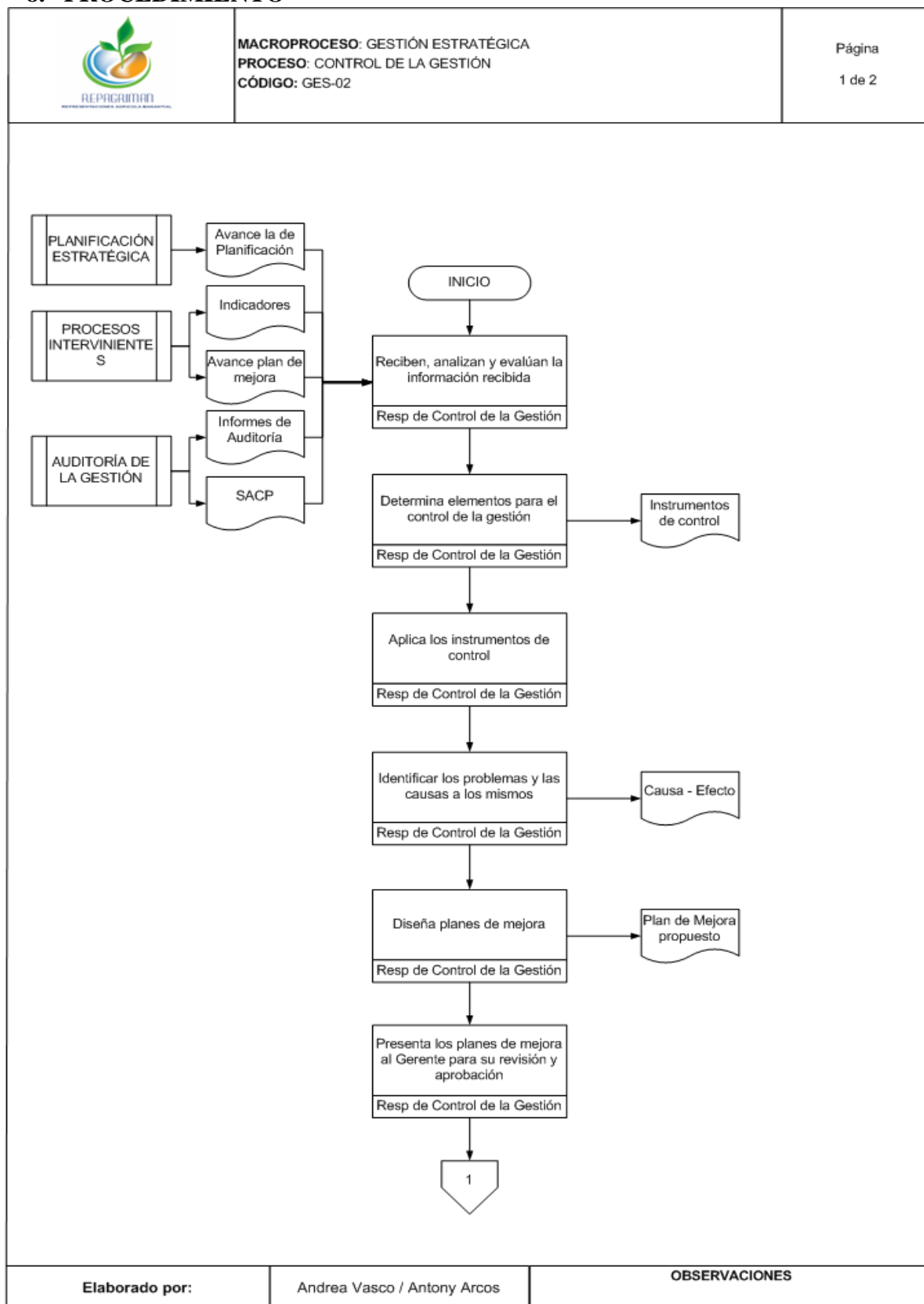
- Avance de la Planificación
- Indicadores
- Avance plan de mejora
- Informes de auditoría
- SACP


7.2 SALIDAS

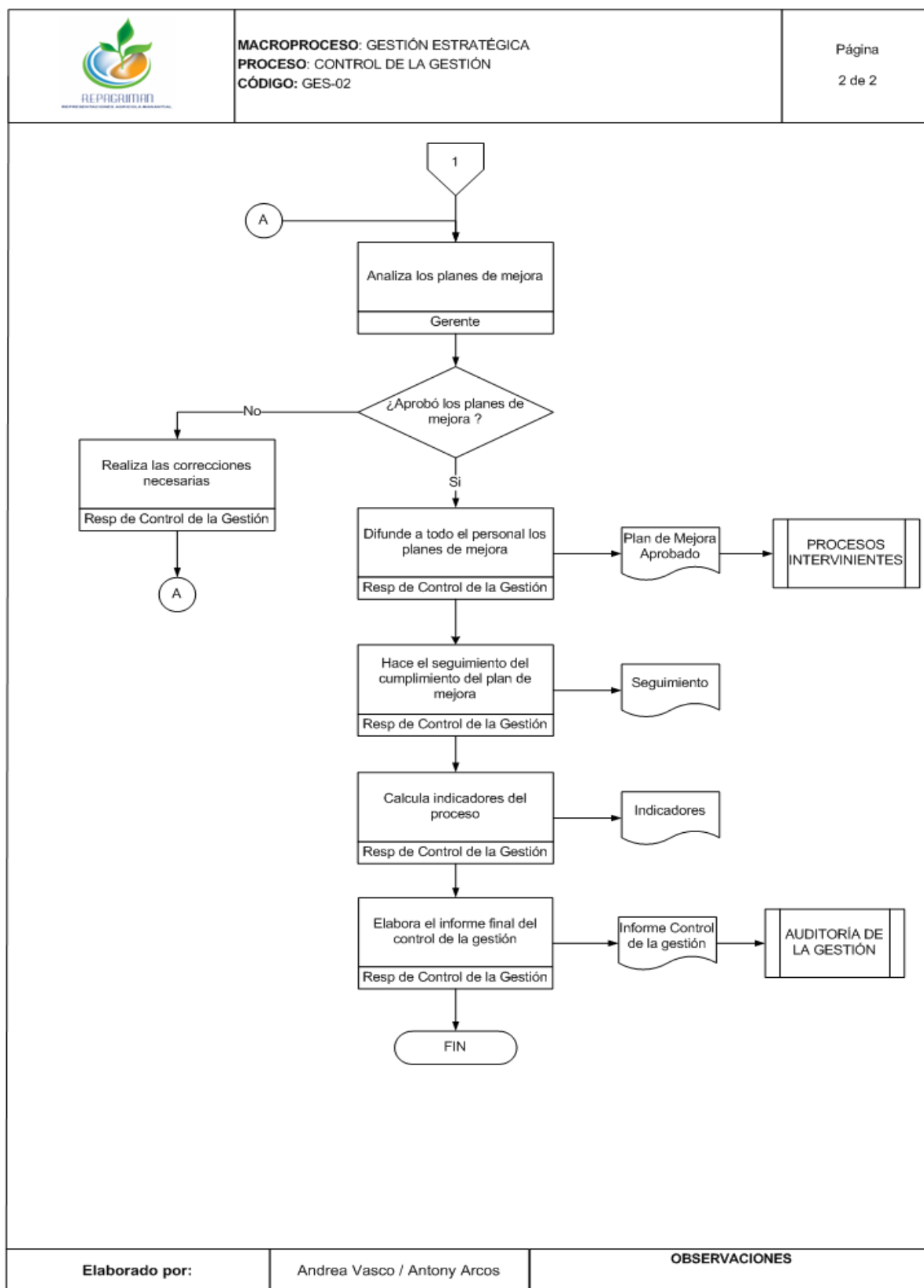
- Instrumentos de control
- Causa Efecto
- Plan de mejora propuesto
- Plan de mejora aprobado
- Seguimiento
- Indicadores
- Informe control de la gestión


 REPAGRAMA <small>REPRESENTACIONES AUDITORIA Y MANEJO</small>	Código: GES-02
	Tipo de proceso: Estratégico <input checked="" type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	CONTROL DE LA GESTIÓN

8. PROCEDIMIENTO



 REPAGRAMAN <small>REPRESENTACIONES AGRICOLAS Y MANEJO AMBIENTAL</small>	Código: GES-02
	Tipo de proceso: Estratégico <input checked="" type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	CONTROL DE LA GESTIÓN



 <small>REPAGRIAD</small> <small>REPUBLICA AGRARIA DE LA GESTION</small>	Código: GES-03
	Tipo de proceso: Estratégico <input checked="" type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	AUDITORÍA DE LA GESTIÓN

1. OBJETIVO

Verificar la confiabilidad del control de la gestión a través de herramientas de auditoría de la gestión.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para el proceso de Control de la Gestión

3. RESPONSABLES

El responsable es el encargado de auditar la gestión

4. DEFINICIONES


- **Gestión:** Es la capacidad para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.
- **Auditaría:** Es el examen crítico y sistemático que realiza una persona o grupo de personas independientes del proceso auditado.

5. POLÍTICAS

- El responsable del proceso auditará la gestión trimestralmente

6. INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO
I01-GES-03	% de Cumplimiento del plan de auditoría	Semestral	(Total de actividades realizadas/Total de actividades planificadas)*100
I02-GES-03	% de avance del plan de auditoría	Trimestral	Fases del plan de auditoría efectuadas/Total de fases del plan de auditoría
I03-GES-03	Nº de recomendaciones encontradas	Trimestral	Σ de recomendaciones encontradas
I04-GES-03	% de Planes de mejora auditados	Trimestral	(Planes de mejora auditados/Planes de mejora existentes)*100

 <small>REPAGRIAD</small> <small>REPÚBLICA AGRARIA DE LA GUYANE FRANÇAISE</small>	Código: GES-03
	Tipo de proceso: Estratégico <input checked="" type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	AUDITORÍA DE LA GESTIÓN


7. REFERENCIAS

7.1 ENTRADAS

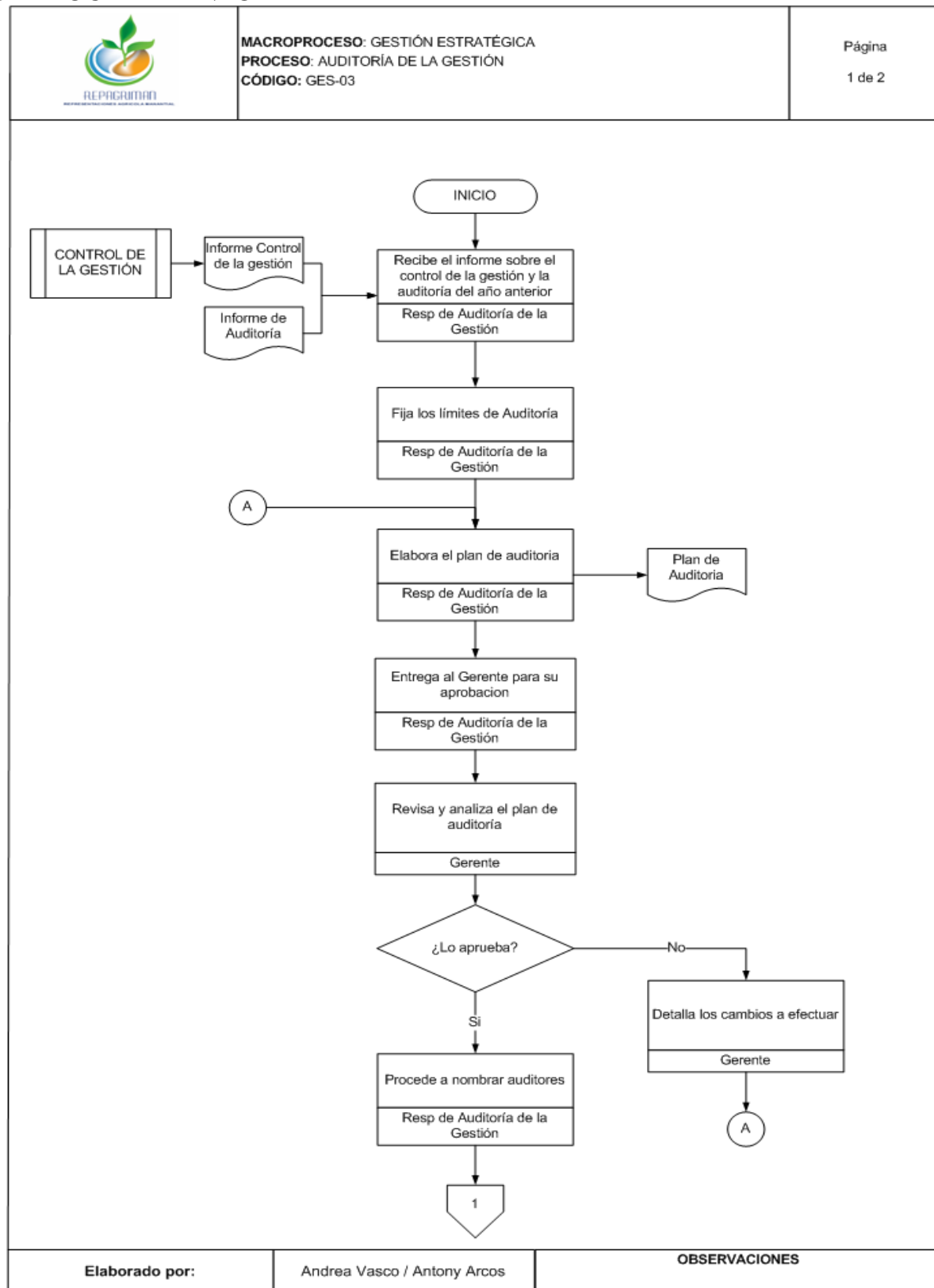
- Informe control de la gestión
- Informe de Auditoría


7.2 SALIDAS


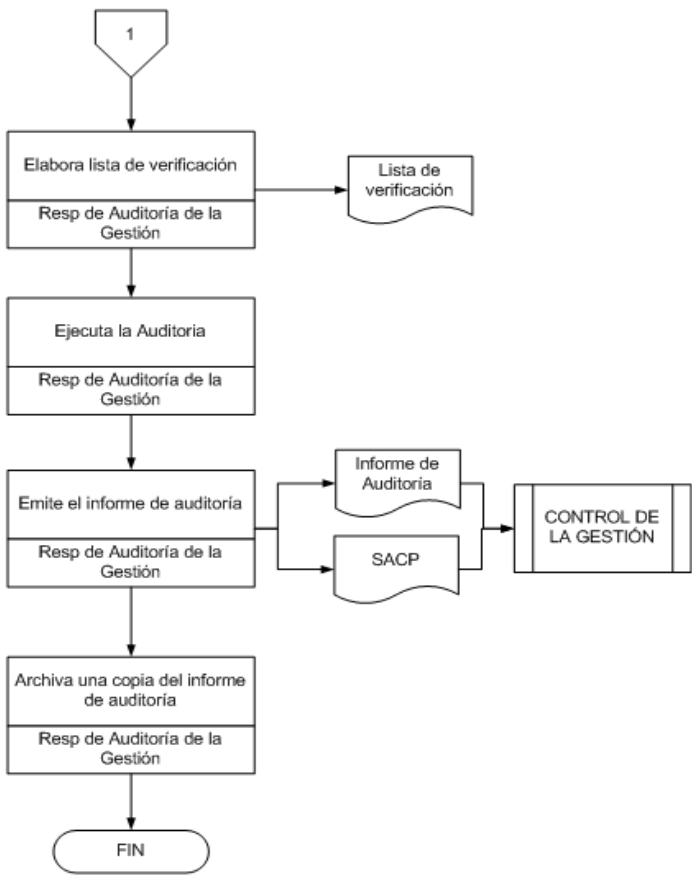
- Plan de auditoría
- Lista de verificación
- Informe de auditoría
- SACP


	Código: GES-03
	Tipo de proceso: Estratégico <input checked="" type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	AUDITORÍA DE LA GESTIÓN

8 PROCEDIMIENTO



	Código: GES-03
	Tipo de proceso: Estratégico <input checked="" type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	AUDITORÍA DE LA GESTIÓN

	MACROPROCESO: GESTIÓN ESTRATÉGICA PROCESO: AUDITORÍA DE LA GESTIÓN CÓDIGO: GES-03	Página 2 de 2
 <pre> graph TD Start([1]) --> Step1[Elabora lista de verificación Resp de Auditoría de la Gestión] Step1 --> Output1[Lista de verificación] Step1 --> Step2[Ejecuta la Auditoría Resp de Auditoría de la Gestión] Step2 --> Step3[Emite el informe de auditoría Resp de Auditoría de la Gestión] Step3 --> Output2[Informe de Auditoría] Step3 --> Output3[SACP] Output2 --> Control[CONTROL DE LA GESTIÓN] Output3 --> Control Step3 --> Step4[Archiva una copia del informe de auditoría Resp de Auditoría de la Gestión] Step4 --> End([FIN]) </pre>		
Elaborado por:	Andrea Vasco / Antony Arcos	OBSERVACIONES

	Código: GES-04
	Tipo de proceso: Estratégico <input checked="" type="checkbox"/> Clave <input type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	INVESTIGACION Y DESARROLLO

1. OBJETIVO

Descubrir nuevos productos o técnicas de producción para cubrir los requerimientos del cliente, mediante estudios de mercado y avances tecnológicos.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para los procesos productivos

3. RESPONSABLES

El responsable es el encargado de la investigación y desarrollo

4. DEFINICIONES


- **Análisis de factibilidad:** es el análisis que se realiza para determinar si lo que se propone será bueno o malo, y en cuales condiciones se debe desarrollar para que sea exitoso
- **Indicador:** Es la medida cuantitativa o la observación cualitativa que permite identificar cambios en el tiempo y cuyo propósito es determinar qué tan bien está funcionando el proceso

5. POLÍTICAS

- El responsable de Investigación y desarrollo, realizará trimestralmente investigaciones de mercado.
- Todo proyecto deberá tener análisis de factibilidad.
- El Gerente será el encargado de la aprobación del nuevo producto o técnica de producción

6. INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO
I01-GES-04	Productos nuevos creados	Anual	\sum de los nuevos productos creados
I02-GES-04	Técnicas nuevas de producción	Anual	\sum de las nuevas técnicas de producción
I03-GES-04	Eficacia de las investigaciones	Anual	(Productos creados / productos propuestos) *100

 <small>REPAGRAMAN</small> <small>REPRESENTACIÓN AGRARIA MARAÑÓN</small>	Código: GES-04
	Tipo de proceso: Estratégico <input checked="" type="checkbox"/> Clave <input type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	INVESTIGACION Y DESARROLLO

I04-GES-04	Tiempo de ciclo de la investigación	Anual	Fecha de aprobación del producto – la fecha de inicio de la investigación
------------	-------------------------------------	-------	---


7. REFERENCIAS

7.1 ENTRADAS

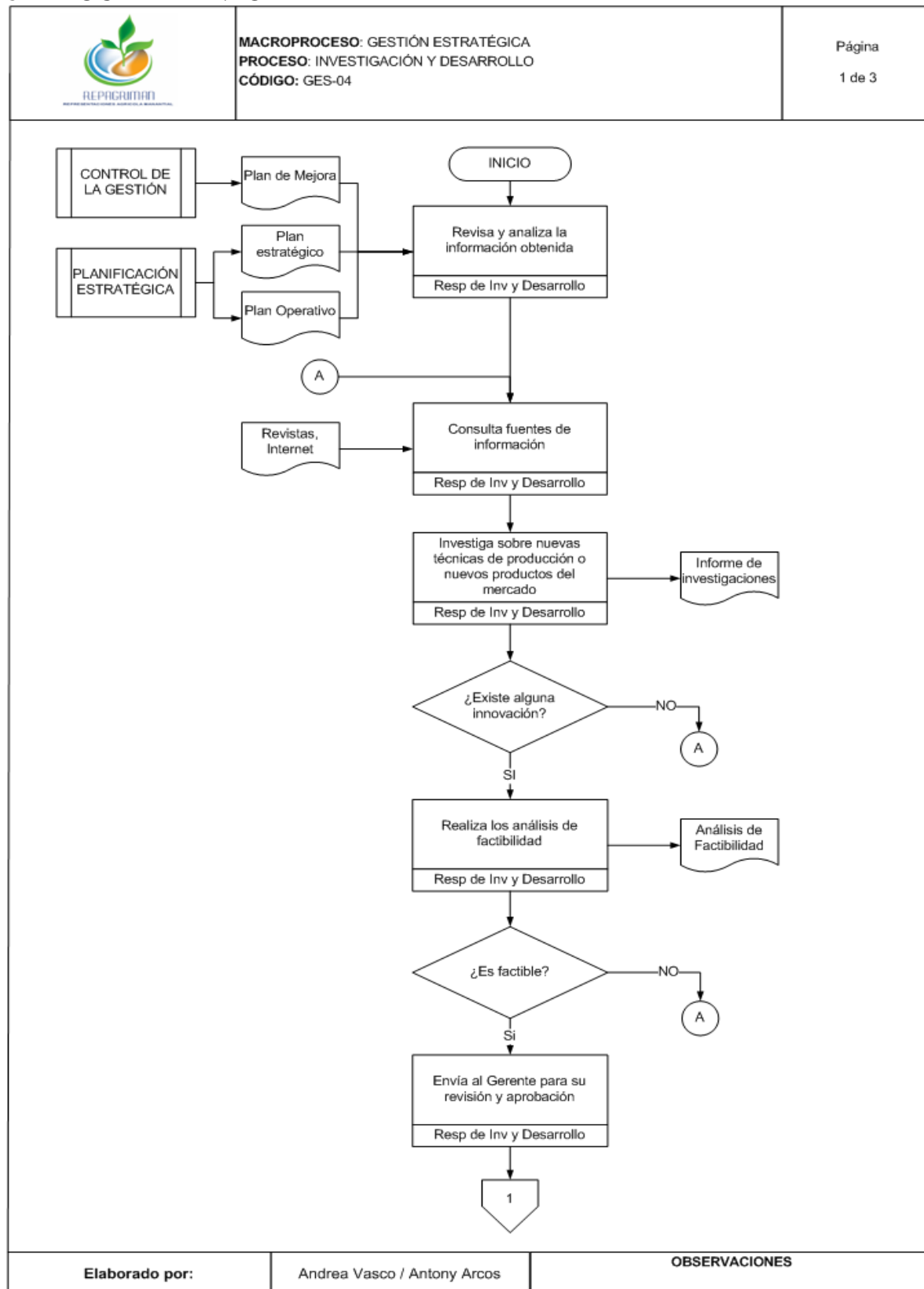
- Plan de Mejora
- Plan estratégico
- Plan Operativo
- Revistas, Internet


7.2 SALIDAS

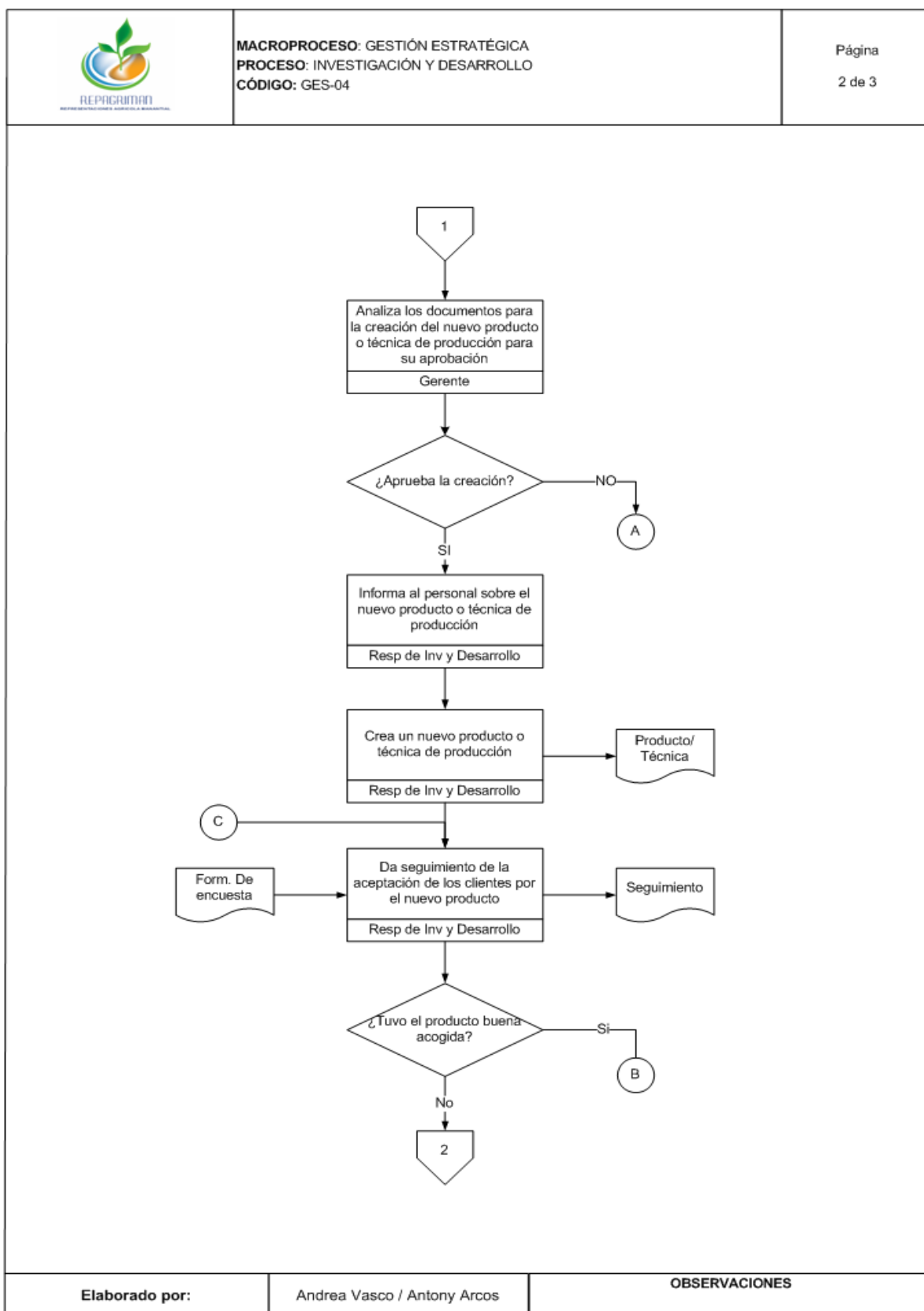
- Informe de Investigaciones
- Análisis de factibilidad
- Producto/técnica
- Seguimiento
- Indicadores
- Informes de Resultado


	Código: GES-04
	Tipo de proceso: Estratégico <input checked="" type="checkbox"/> Clave <input type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	INVESTIGACION Y DESARROLLO


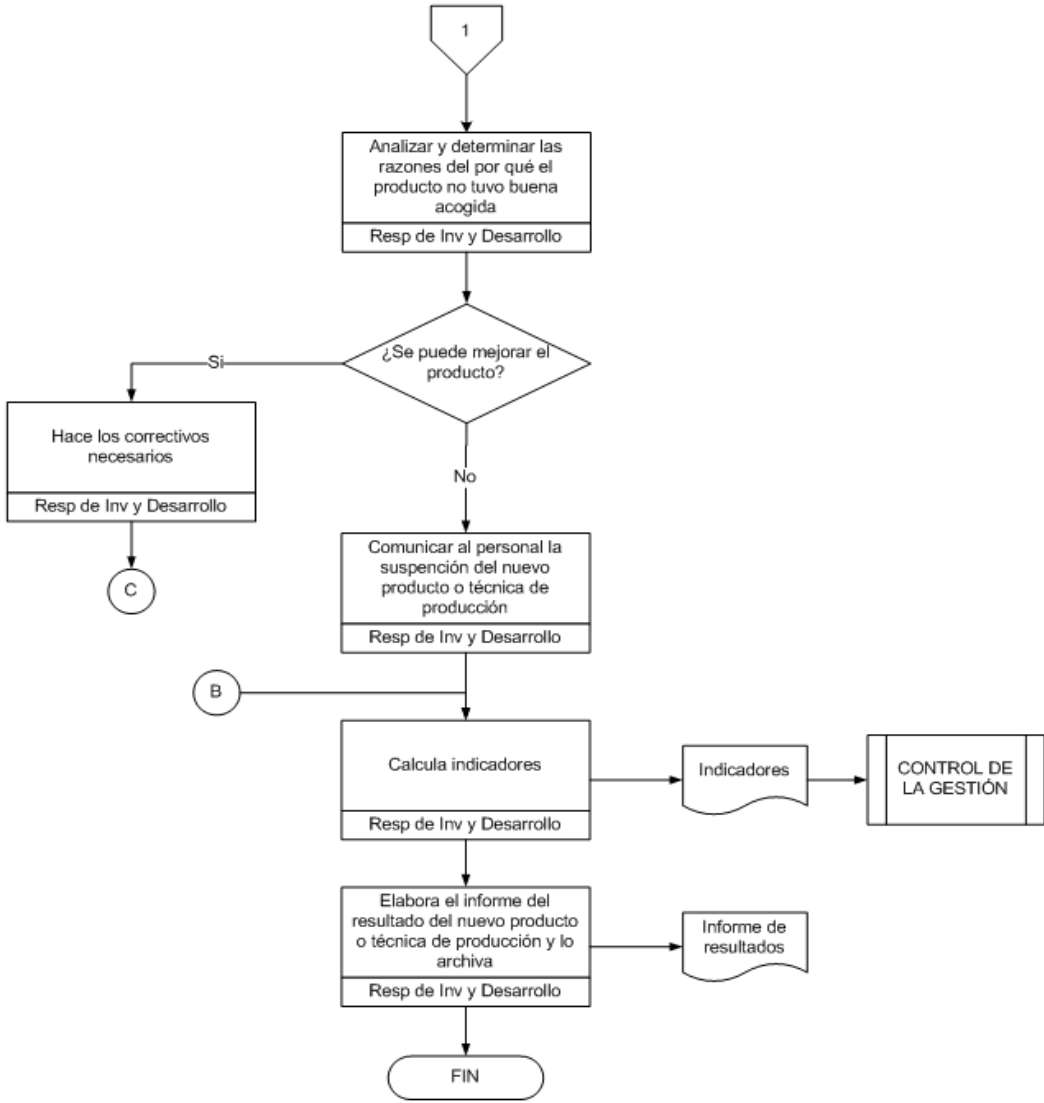
8 PROCEDIMIENTO




	Código: GES-04
	Tipo de proceso: Estratégico <input checked="" type="checkbox"/> Clave <input type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	INVESTIGACION Y DESARROLLO



	Código: GES-04
	Tipo de proceso: Estratégico <input checked="" type="checkbox"/> Clave <input type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	INVESTIGACION Y DESARROLLO

	MACROPROCESO: GESTIÓN ESTRATÉGICA PROCESO: INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO CÓDIGO: GES-04	Página 3 de 3
 <pre> graph TD Start([1]) --> A[Analizar y determinar las razones del por qué el producto no tuvo buena acogida Resp de Inv y Desarrollo] A --> B{¿Se puede mejorar el producto?} B -- Si --> C[Hace los correctivos necesarios Resp de Inv y Desarrollo] C --> D((C)) B -- No --> E[Comunicar al personal la suspensión del nuevo producto o técnica de producción Resp de Inv y Desarrollo] E --> F((B)) F --> G[Calcula indicadores Resp de Inv y Desarrollo] G --> H[Indicadores] H --> I[CONTROL DE LA GESTIÓN] G --> J[Elabora el informe del resultado del nuevo producto o técnica de producción y lo archiva Resp de Inv y Desarrollo] J --> K[Informe de resultados] J --> L([FIN]) </pre>		
Elaborado por:	Andrea Vasco / Antony Arcos	OBSERVACIONES

	Código: PRV-01
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input checked="" type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	ADQUISICION DE INSUMOS

1. OBJETIVO

Garantizar que las adquisiciones de insumos se realicen en las condiciones esperadas, mediante planificaciones oportunas que concentraran en un solo lugar todas las requisiciones de insumos.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para los procesos de Administración de Bodega, Contabilidad y Control de la gestión

3. RESPONSABLES


El responsable de la ejecución es el Coordinador Administrativo

4. DEFINICIONES

- **Adquisición:** Compra de bienes o servicios requeridos para desarrollar cierta actividad.
- **Proveedor:** Persona natural o jurídica, legalmente constituida que vende productos y servicios.
- **Insumos:** Factores de la producción o recursos productivos que pierden sus propiedades y características para transformarse y formar parte del producto final
- **Orden de compra:** Documento mediante el cual se solicita la adquisición de algún insumo, el cual contara con la firma del solicitante.
- **Factura:** Documento legal emitido por el proveedor que sirve como evidencia de la prestación de un bien o servicio.
- **Cotizaciones:** También conocidas como proformas, las cuales detalla todos los datos de algún insumo a comprar sin compromiso o represaría legal alguna.
- **Presupuesto:** Documento en el cual se calcula y se pronostica en base a datos histórico, los ingresos y egresos de una compañía generalmente anuales.
- **Planificación de Compras:** Documento el cual coordina las adquisiciones mensuales según el flujo de efectivo y prioridades existentes.

5. POLITICAS

- Para la adquisición de insumos nuevos se solicitará mínimo en tres lugares diferentes la cotización física.

	Código: PRV-01
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input checked="" type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	ADQUISICION DE INSUMOS

- Toda adquisición se realizará solo si cuenta con su respectiva orden de compra con firma del responsable del proceso solicitante.
- Si existe inconformidades con el proveedor por 3 veces consecutivas se cambiará de proveedor.
- Todo proveedor deberá entregar su respectiva factura o algún documento legalmente aceptado por el SRI al momento de la compra.


6. INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO
I01-PRV-01	Tiempo de respuesta a la solicitud de compra del proveedor	Mensual	Fecha día entrega – Fecha de solicitud
I02-PRV-01	Efectividad en adquisición de insumos	Semanal	(Cantidad de producto recibido/ producto solicitado) *100
I03-PRV-01	% en la Calidad de adquisición Insumos	Mensual	(N° de reclamos en el mes/ compras efectuadas en el mes) *100
I04-PRV-01	% Variación Precios	Mensual	((Precio compra actual/ Precio compra anterior)-1)*100
I05-PRV-01	% de devolución en compras	Mensual	(Total devoluciones / Total de compras realizadas)*100

7. REFERENCIAS

7.1 ENTRADAS


- Orden de Compra
- Plan de mejora
- Base de datos proveedores
- Cotizaciones

 REPRAGRUTAD <small>REPRESENTACIONES AGRARIAS Y RURALES</small>	Código: PRV-01
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input checked="" type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	ADQUISICION DE INSUMOS

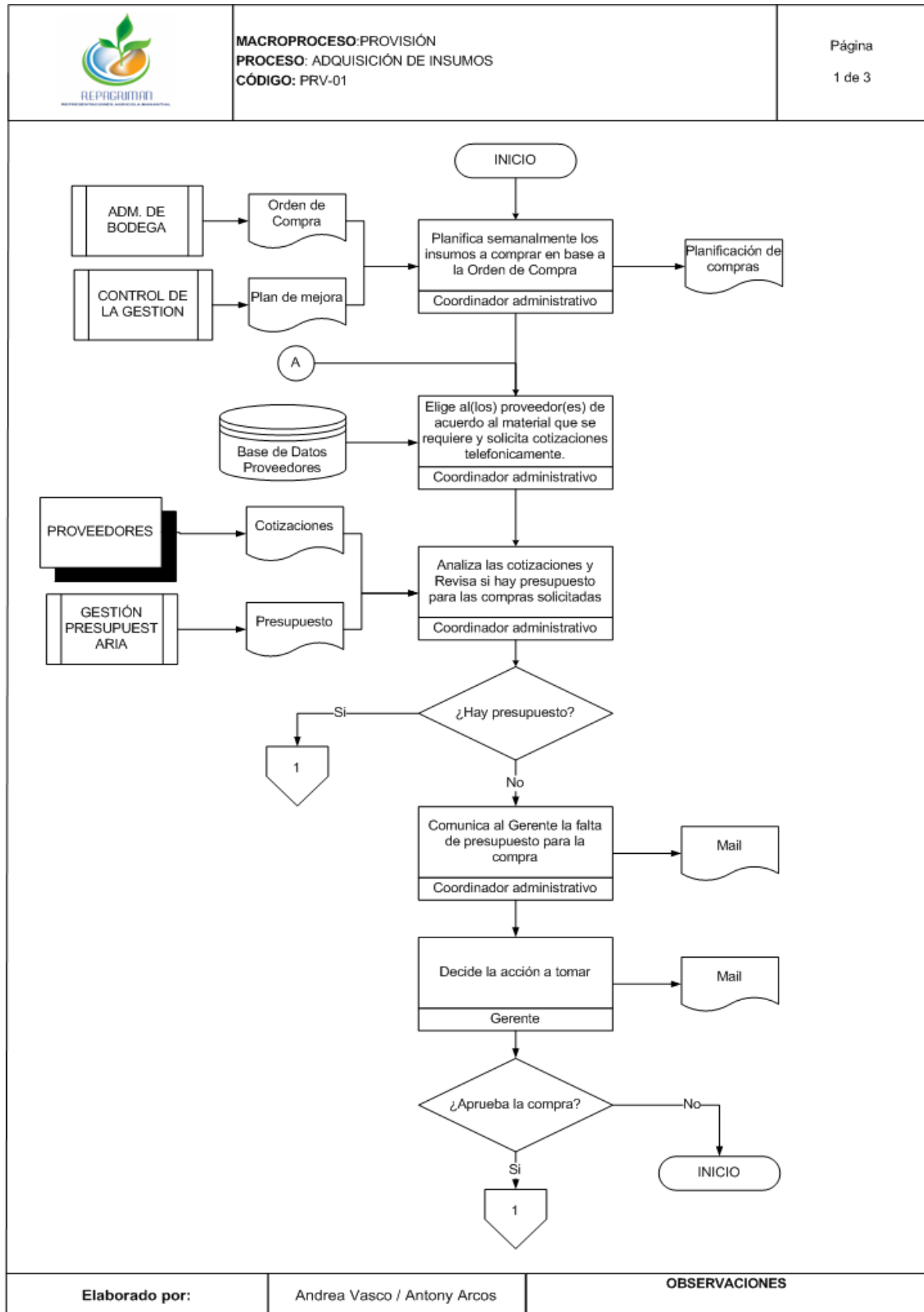
- Presupuesto
- Factura
- Productos
- Ingreso Bodega


7.2 SALIDAS

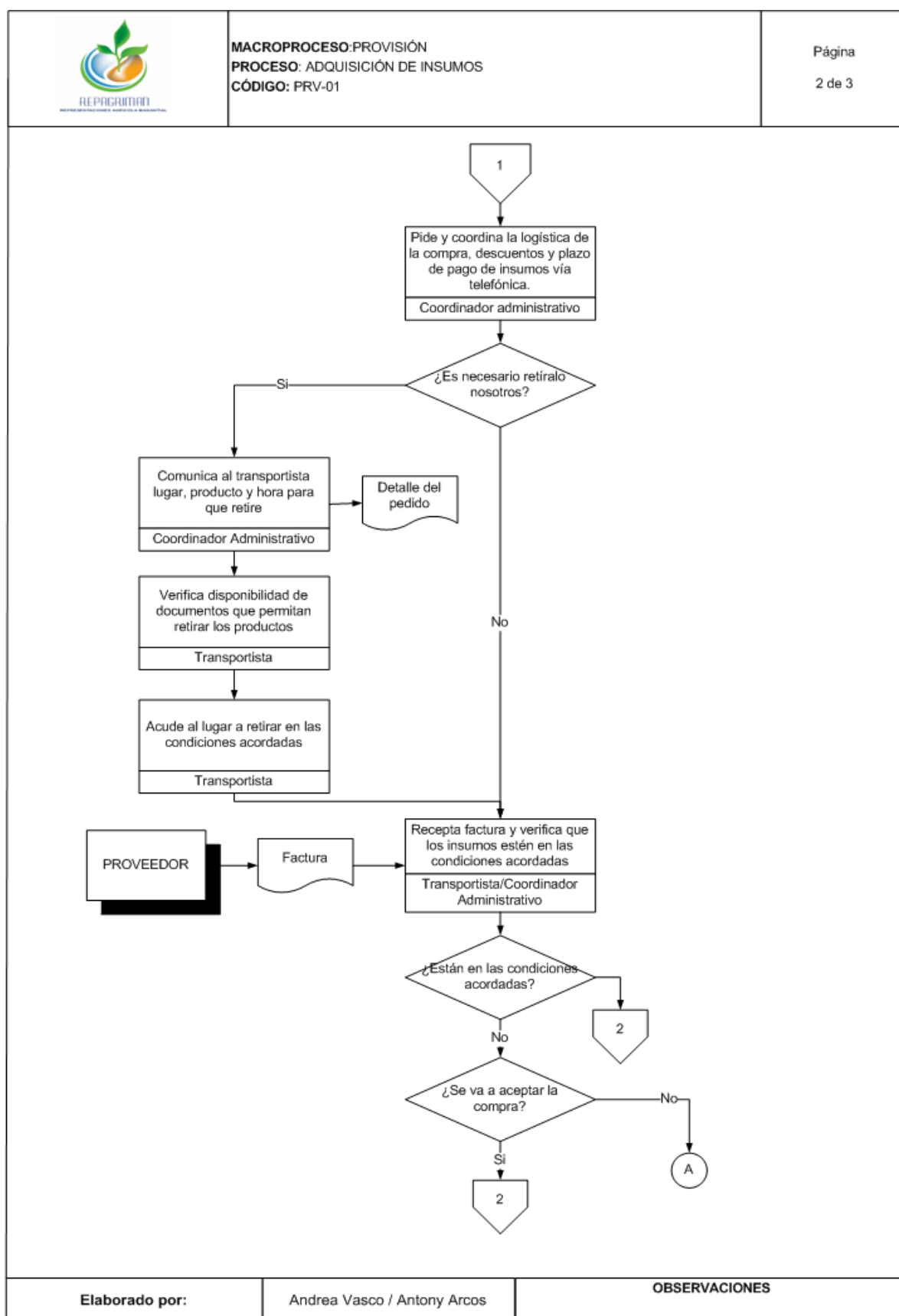
- Planificación de Compras
- Mail
- Detalle del pedido
- Productos
- Facturas


	Código: PRV-01
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input checked="" type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	ADQUISICION DE INSUMOS

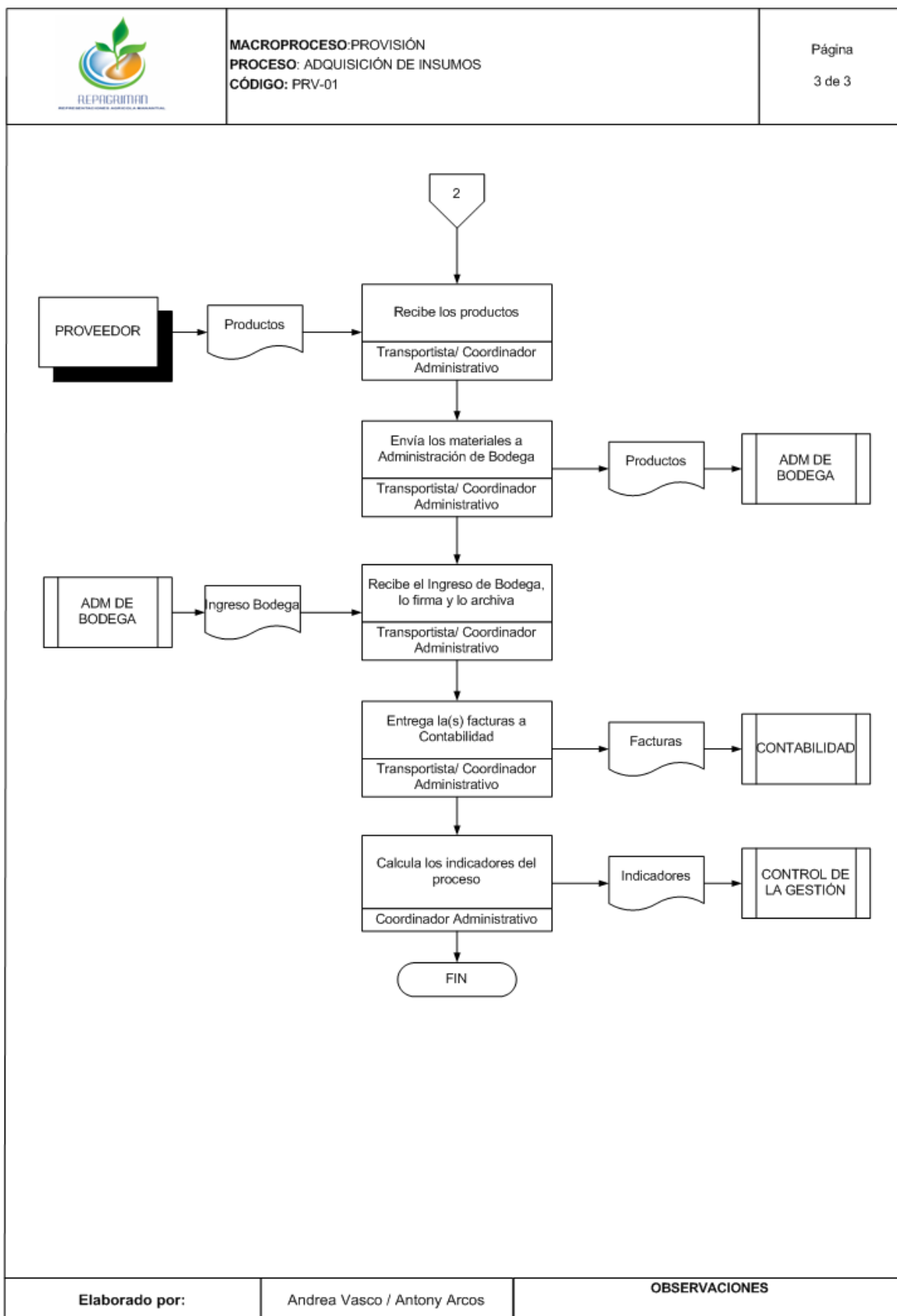
8 PROCEDIMIENTO




	Código: PRV-01
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input checked="" type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	ADQUISICION DE INSUMOS



 REPRAGRAMA REPRESENTACIONES AGROPECUARIAS S.A.	Código: PRV-01
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input checked="" type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	ADQUISICION DE INSUMOS



	Código: PRV-02
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input checked="" type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	ADMINISTRACION DE BODEGA

1. OBJETIVO

Resguardar y controlar el ingreso y egreso justificado de todos los insumos requeridos por los diferentes procesos, mediante el correcto uso de registros con sus respectivas firmas de autorización.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para los procesos productivos

3. RESPONSABLES


El responsable de la ejecución es el Coordinador Administrativo

4. DEFINICIONES

- **Ingreso a bodega:** Documento firmado el cual sustenta los responsables y productos de la recepción- entrega en el lugar de almacenamiento.
- **Egreso de bodega:** Documento firmado el cual sustenta los responsables y productos de la recepción- entrega desde el lugar de almacenamiento
- **Orden de compra:** Documento mediante el cual se solicita la adquisición de algún insumo, el cual contara con la firma del solicitante.
- **Insumos:** Factores de la producción o recursos productivos que pierden sus propiedades y características para transformarse y formar parte del producto final
- **Solicitud de insumos:** Documento mediante el cual se determina la necesidad para adquirir bienes o servicios, que deben estar debidamente justificados.
- **Kardex:** Registro el cual detalla información histórica y saldos de los diferentes insumos

5. POLITICAS

- Toda solicitud de Insumo para ser tramitada, deberá contar con la firma del único responsable del proceso solicitante.
- Si las solicitudes de insumos son recibidas en días o tiempos no acordados, se procesará el pedido pero el responsable del proceso solicitante será sancionado de acuerdo al reglamento interno.
- El responsable de Administración de Bodega será en encargado de manejar y respetar inventarios mínimos y máximos.

	Código: PRV-02
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input checked="" type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	ADMINISTRACION DE BODEGA

- En caso de faltantes injustificados de insumos, el responsable a cargo correrá con la reposición económica o física de los mismos.

6. INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO
I01-PRV-02	% Confiabilidad de la Administración Bodega	Mensual	(Inspecciones buenas/ total de Inspecciones)*100
I02-PRV-02	Disponibilidad de Productos	Semanal	(Saldo Inicial + Ingresos - Egresos)
I03-PRV-02	Rotación de Productos	Semanal	(Fecha actual de entrega del insumo - Fecha última de entrega del insumo)
I04-PRV-02	Antigüedad Productos	Semestral	(Fecha actual - Fecha de Ingreso del insumo)
I05-PRV-02	Efectividad en adquisición de insumos	Semanal	(Cantidad de producto recibido/ producto solicitado)*100


7. REFERENCIAS

7.1 ENTRADAS

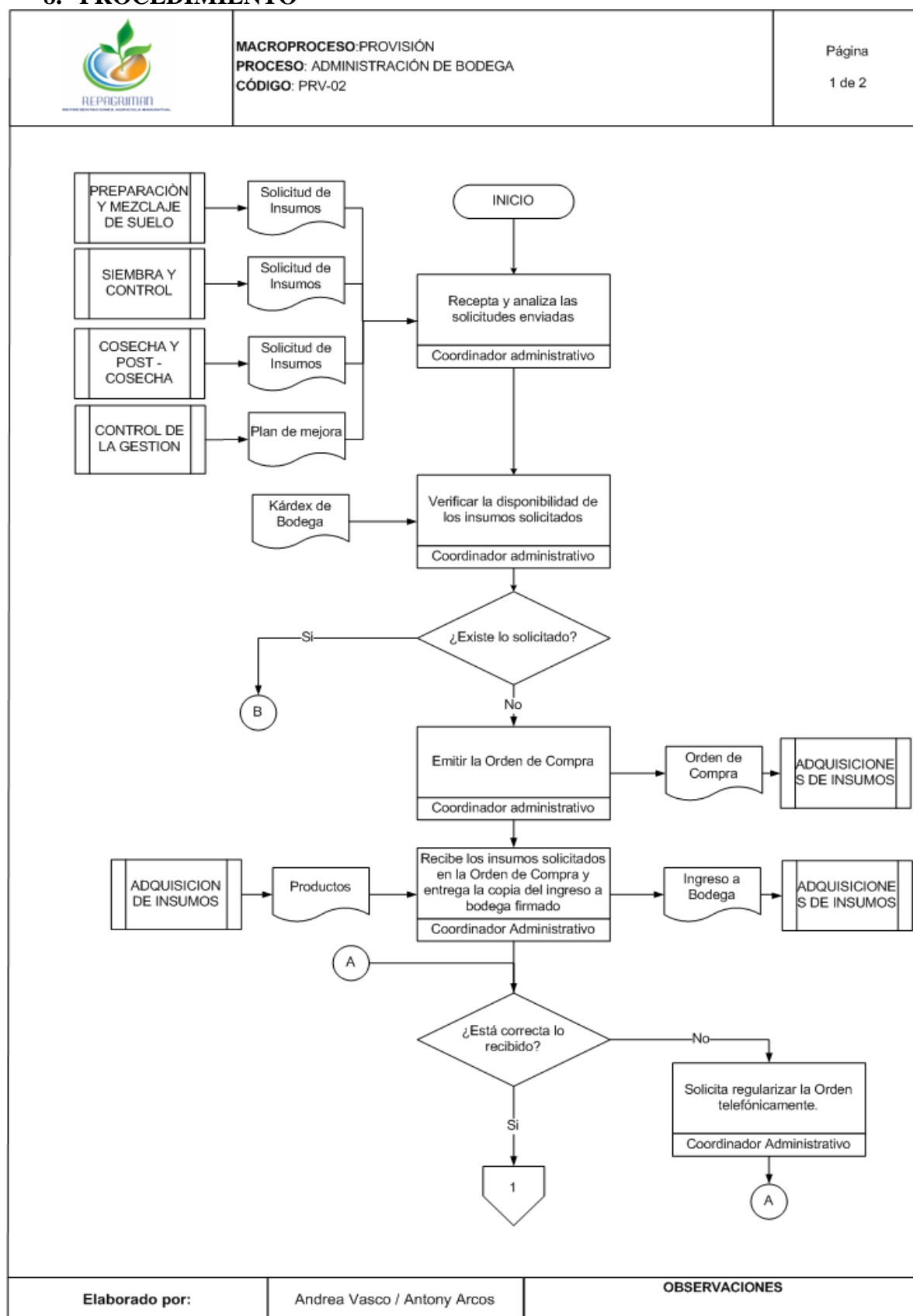
- Solicitud de insumos
- Plan de mejora
- Kardex de bodega
- Productos


7.2 SALIDAS

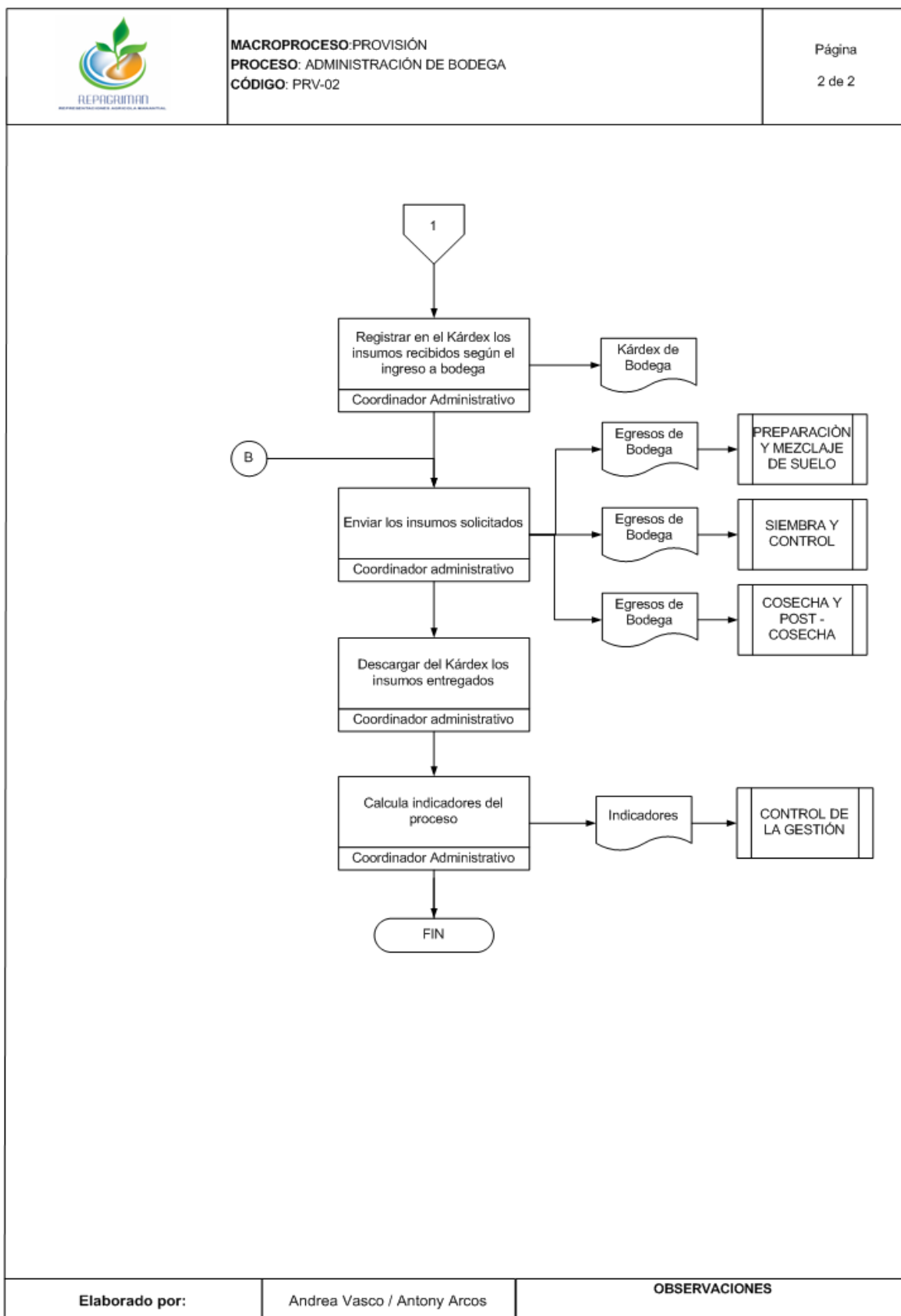
- Orden de compra
- Ingreso a bodega
- Kardex de bodega
- Egresos de bodega


	Código: PRV-02
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input checked="" type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	ADMINISTRACION DE BODEGA

8. PROCEDIMIENTO



	Código: PRV-02
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input checked="" type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	ADMINISTRACION DE BODEGA



	Código: PRD-01
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input checked="" type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	PREPARACIÓN Y MEZCLAJE DE SUELO

1. OBJETIVO

Proporcionar el suelo más adecuado para cada cultivo, garantizando una apropiada incorporación, descomposición y repartición de materia orgánica y otros nutrientes, en tiempos óptimos, mediante planificaciones oportunas y control del avance de las mismas.

2. ALCANCE


Este proceso aplica para los procesos de Siembra - Control y Control de la Gestión

3. RESPONSABLES

El responsable de la ejecución es el Jefe de Producción.

4. DEFINICIONES

- **Arado:** Equipo agrícola diseñado para abrir surcos en la tierra; está compuesto por una cuchilla, reja, vertedera, talón, cama, timón y mancera, las cuales sirven para cortar y nivelar la tierra, sostener las piezas del arado, fijar el tiro y servir de empuñadura
- **Aspersores:** Dispositivo de riego que transforma un flujo líquido presurizado y lo transforma en rocío, asperjándolo para fines de riego.
- **Espaguetis:** Conducto de plástico que sirve como conector entre la tubería de riego y las cintas de goteo.
- **Guachadora:** Equipo agrícola cuya función es elaborar camas o platabandas acordes a las dimensiones de largo y profundidad deseadas para cada cultivo.
- **Insumo:** Factores de la producción o recursos productivos que pierden sus propiedades y características para transformarse y formar parte del producto final
- **Lindero:** Limites del terreo.
- **Platabanda:** También conocida como cama, la cual es un espacio listo para ser sembrado acorde a las dimensiones requeridas.
- **Rastra:** Equipo agrícola diseñado para desmenuzar las partes o porciones de tierra que han sido removidas por el arado; están compuestas por una armazón, que pueden ser de madera y metal, los dientes y el enganche que la une al tractor.
- **Rotavator:** Equipo agrícola que actúa cortando porciones del suelo con el rotor y proyectándolas contra el tablier trasero.
- **Válvula:** Porción, parcela o lugar de terreno de 2000m² de área

	Código: PRD-01
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input checked="" type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	PREPARACIÓN Y MEZCLAJE DE SUELO

5. POLITICAS

- En caso de existir condiciones atmosféricas que han humedecido extremadamente el área a preparar o exista alguna situación que atente contra la maquinaria o su operario, se suspenderá con el proceso.
- No se podrá suprimir alguna actividad si no está contemplado y aprobado en la planificación semanal.
- La colocación, distribución de materia orgánica y el arado deberán ser efectuadas por lo menos una semana antes a la siembra, para su correcta descomposición.
- Este proceso se realizará dentro de los tres primeros días de la semana.
- Cada seis meses se realizará análisis de suelos, para mantener o variar las cantidades o concentraciones de los abonos químicos.
- Quienes intervenga en arado, rastra, rotaveitor y guachadora, deberán conocer previamente el respectivo instructivo.
- Toda solicitud de insumos y recepción de los mismos lo realizará únicamente el responsable del proceso


6. INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO
I01-PRD-01	Efectividad en entrega de insumos	Semanal	(Cantidad de producto recibido/ producto solicitado) *100
I02-PRD-01	% Avance preparación terreno	Diaria	Ponderación de las fases
I03-PRD-01	% Nivel de plagas	Semanal	(Superficie afectada/ Superficie total)*100

7. REFERENCIAS


7.1 ENTRADAS

- Informe semanal
- Plan de mejora
- Egreso de bodega
- Instructivo Arado
- Instructivo Rastra
- Instructivo de Rotaveitor
- Instructivo de Guachadora

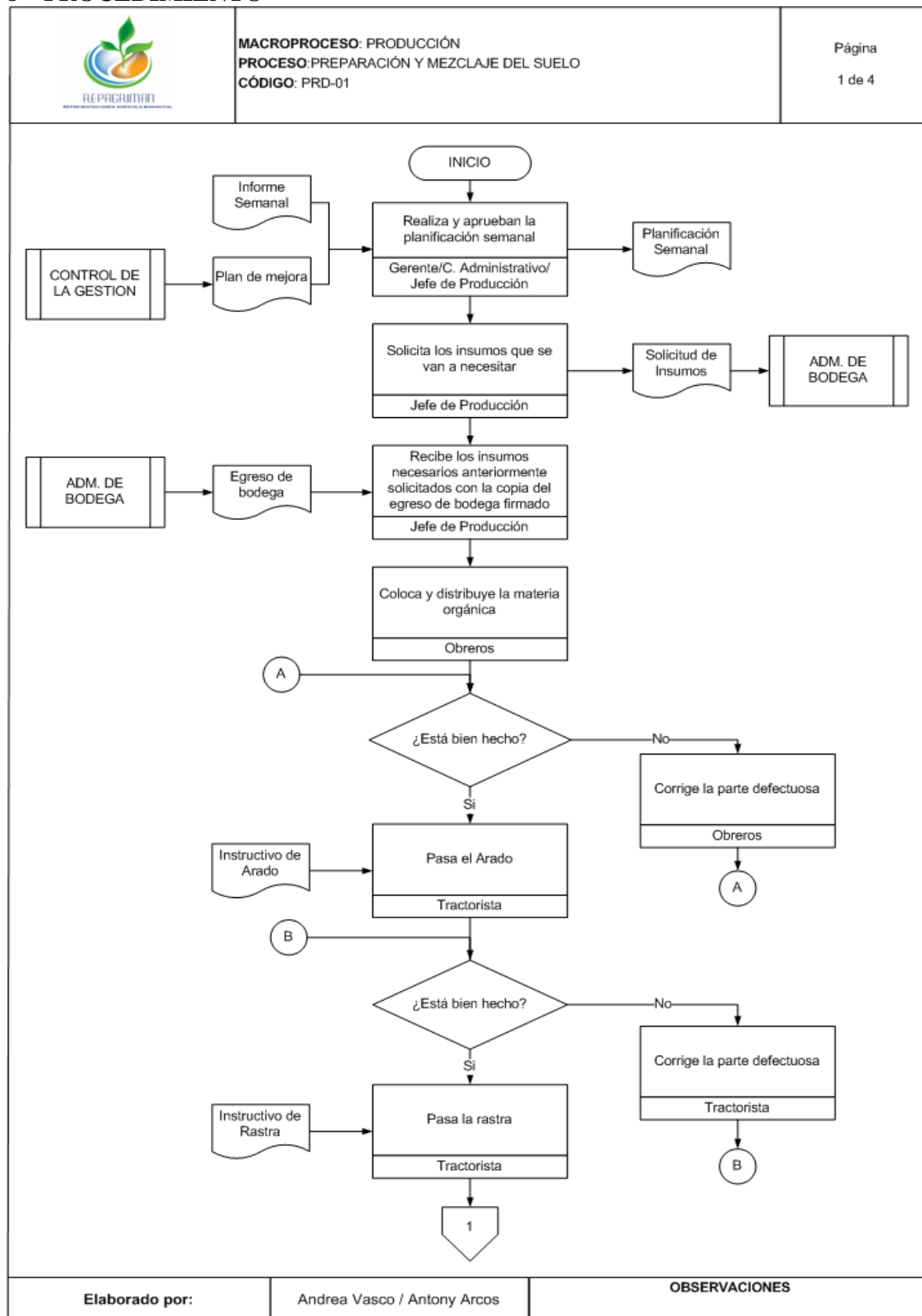
 <small>REPAGUATIA</small> <small>REPUBLICA AGRARIA Y RURAL</small>	Código: PRD-01
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input checked="" type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	PREPARACIÓN Y MEZCLAJE DE SUELO


7.2 SALIDAS

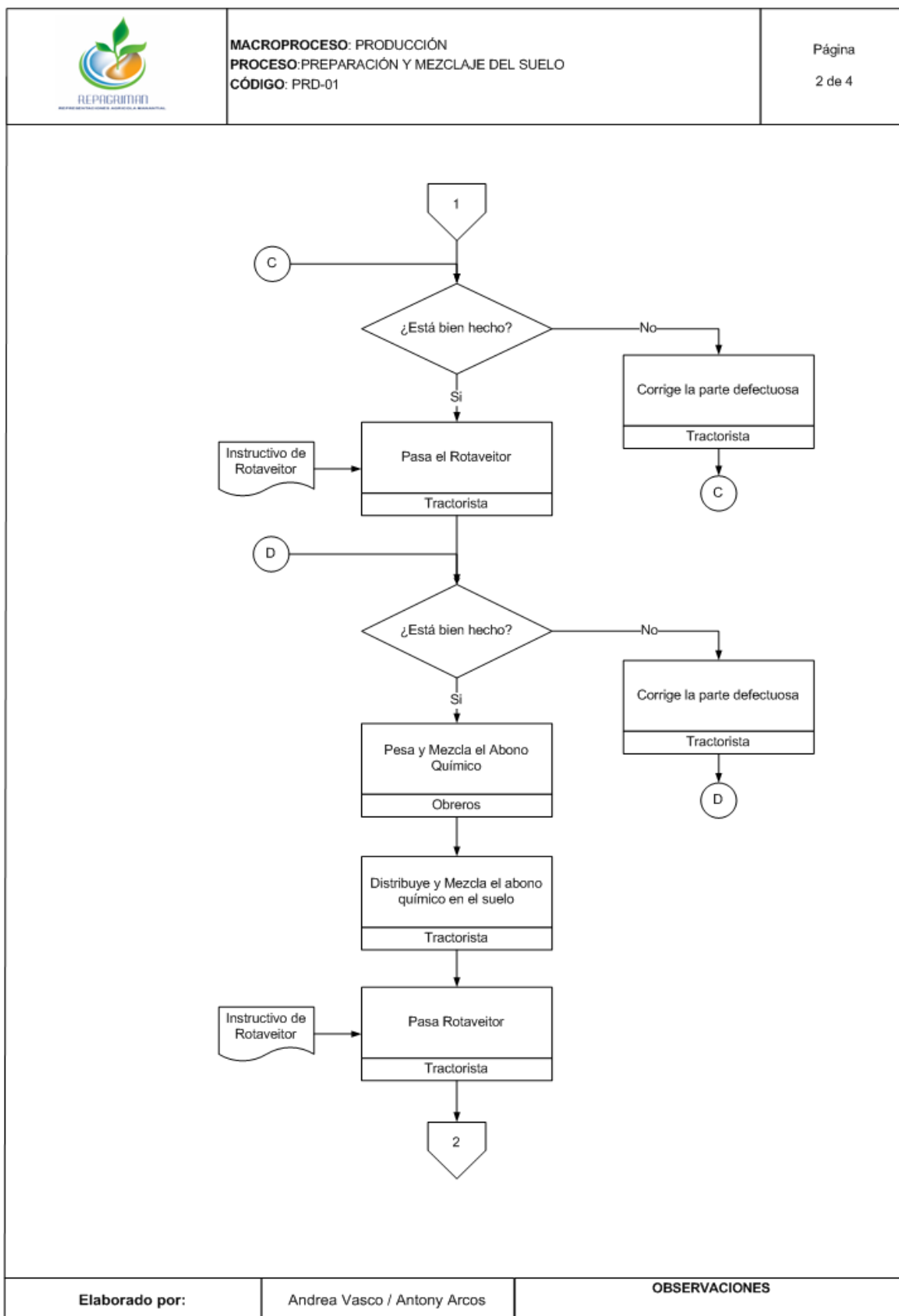
- Planificación semanal
- Solicitud de insumos
- Indicadores
- Informe semanal
- Avance


	Código: PRD-01
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input checked="" type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	PREPARACIÓN Y MEZCLAJE DE SUELO

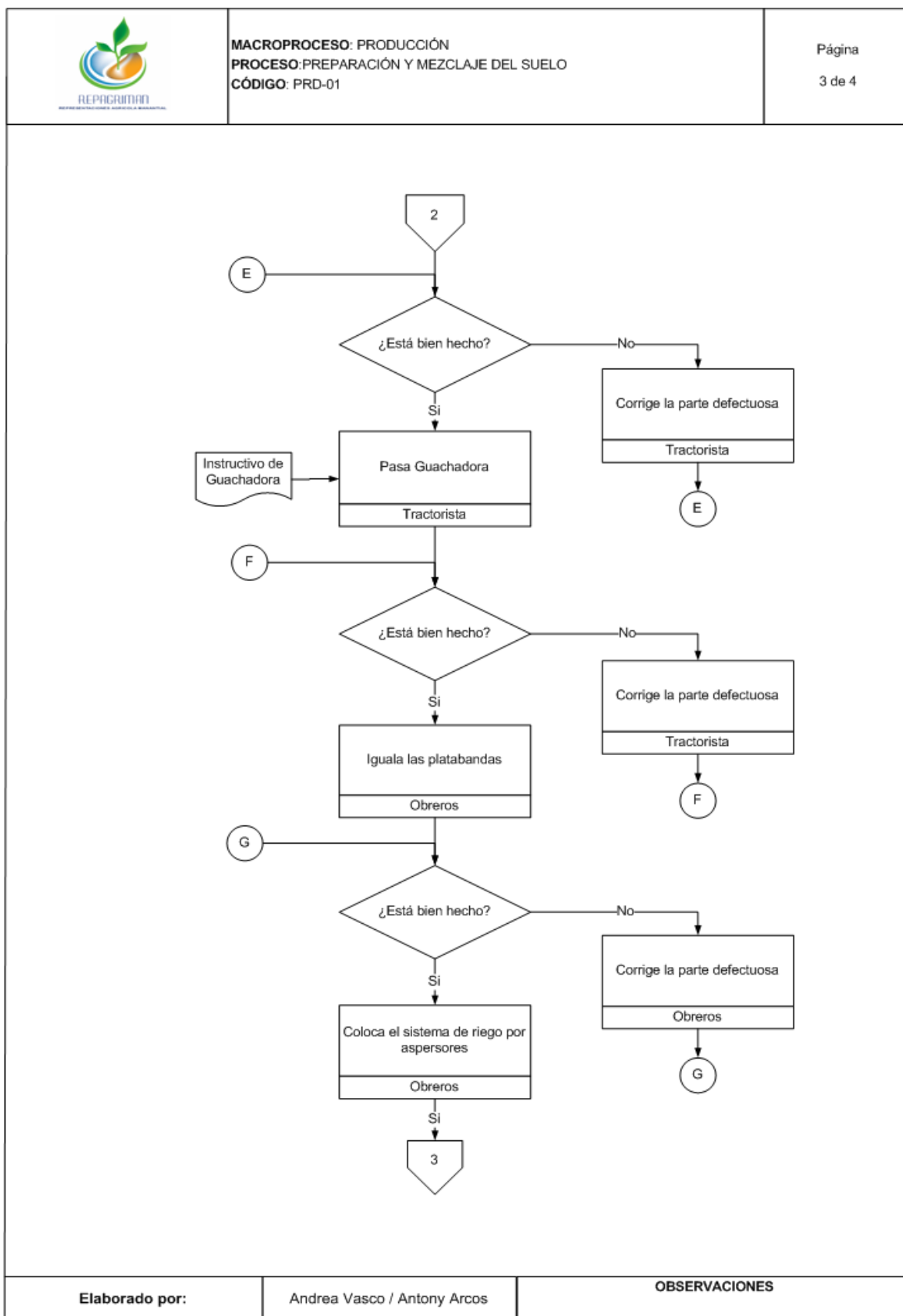
8 PROCEDIMIENTO




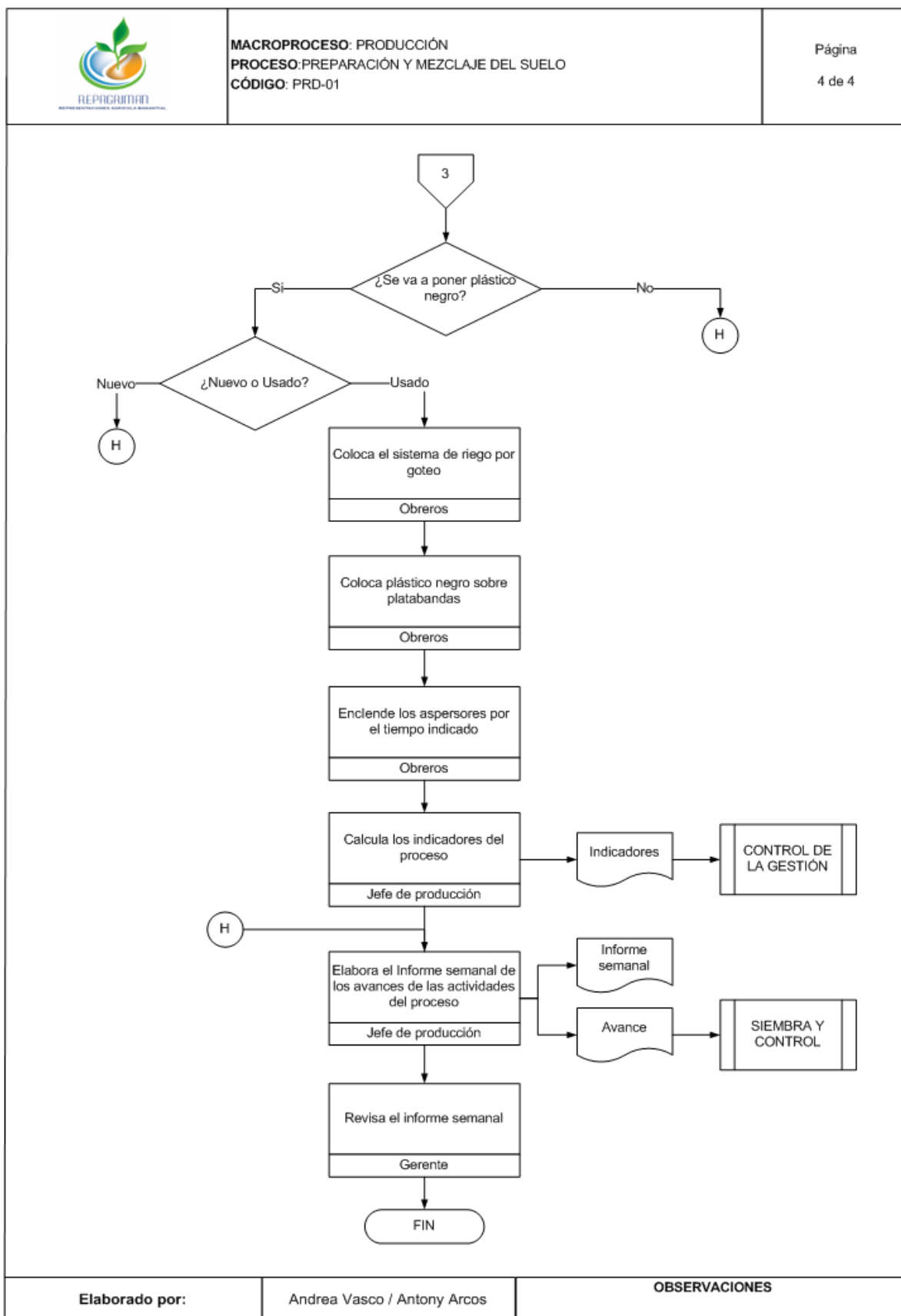
	Código: PRD-01
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input checked="" type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	PREPARACIÓN Y MEZCLAJE DE SUELO




	Código: PRD-01
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input checked="" type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	PREPARACIÓN Y MEZCLAJE DE SUELO



	Código: PRD-01
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input checked="" type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	PREPARACIÓN Y MEZCLAJE DE SUELO



	Código: PRD-02
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input checked="" type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	SIEMBRA Y CONTROL

1. OBJETIVO

Producir la mayor cantidad de productos de calidad al culminar el ciclo óptimo de los mismos, resultado de un seguimiento y control constante, de todos los factores intervinientes, mediante informes semanales continuos los cuales contemplarán la información de cada cultivo hasta su cosecha.

2. ALCANCE


Este proceso aplica para Cosecha y Post-Cosecha y Control de la Gestión

3. RESPONSABLES

El responsable de la inspección es el Jefe de Producción

4. DEFINICIONES

- **Aspersores:** Dispositivo de riego que transforma un flujo líquido presurizado y lo transforma en rocío, asperjándolo para fines de riego.
- **Cebos:** Conjunto de ingredientes químicos en forma granulada, que simulan el alimento de las babosas pero que al ser inhaladas o a su contacto producen su muerte.
- **Cinta de Goteo:** Dispositivo de riego que mediante gravedad o con bomba, conduce por toda la cinta el agua que será regada mediante gotas consecutivas cada 15 o 20 cm directamente al suelo.
- **Fumigación:** Actividad mediante la cual se coloca y distribuye foliar mente a las plantas los diferentes pesticidas para el control de plagas.
- **Fertirrigación:** Actividad mediante la cual se coloca y distribuye radicularmente a las plantas con la ayuda de las cintas de goteo, los diferentes nutrientes para su correcto y óptimo crecimiento.
- **Insumos:** Factores de la producción o recursos productivos que pierden sus propiedades y características para transformarse y formar parte del producto final
- **Nutrientes:** Conjunto de Macro y Micro elementos, que son alimento para las plantas.
- **Pesticidas:** Sustancias químicas o mezclas de sustancias, destinadas a matar, repeler, atraer, regular o interrumpir el crecimiento de seres vivos considerados plagas
- **Platabandas:** También conocida como cama, la cual es un espacio listo para ser sembrado acorde a las dimensiones requeridas.

	Código: PRD-02
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input checked="" type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	SIEMBRA Y CONTROL


- **Plagas:** Aparición masiva y repentina de seres vivos de la misma especie que causan graves daños a los cultivos.

5. POLITICAS

- No se podrá suprimir alguna actividad si no está contemplada y aprobada en la planificación semanal.
- Quienes intervengan en fumigación, siembra y fertirrigación deberán conocer previamente el respectivo instructivo.
- Toda solicitud de insumos y recepción de los mismos, deberá ser realizada únicamente por el responsable del proceso.
- La actividad de siembra se realizará máximo hasta las 10h30 o pasadas las 14h30, debido al factor sol.
- El riego por aspersores se usará máximo hasta la segunda semana de la siembra.
- La actividad de fumigación no se realizará en caso de que esté lloviendo.
- La fumigación se hará cada 7 días hasta un máximo de 14 días entre fumigaciones.
- Toda variación de producto, dosis, frecuencia o técnica, deberá ser ensayada primeramente a pequeña escala para su análisis, antes de implantarlo para todo el cultivo.
- La colocación de cebos hasta los dos meses de edad de la planta se podrá realizar al arboleo, pasada esa edad se hará al suelo.
- No se colocará plástico negro si las siembras son bajo invernadero.
- Si la cinta de goteo es dañada mientras se realiza la actividad de deshierbe, se procederá a sancionar como consta en el reglamento interno.

6. INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO
I01-PRD-02	Variación Costo	Semanal	(Costo producción Actual/ Costo producción anterior)
I02-PRD-02	Cantidad sembrada	Semanal	Σ De plántulas

 <small>REPRAGRITIA</small> <small>REPRESENTACIÓN Y ASISTENCIA TECNOLÓGICA</small>	Código: PRD-02
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input checked="" type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	SIEMBRA Y CONTROL

I03-PRD-02	% de Mortalidad al trasplante	Semanal	(#plantas muertas*100)/Total plantas sembradas
I04-PRD-02	Variedades sembradas	Semanal	N/A


7. REFERENCIAS

7.1 ENTRADAS

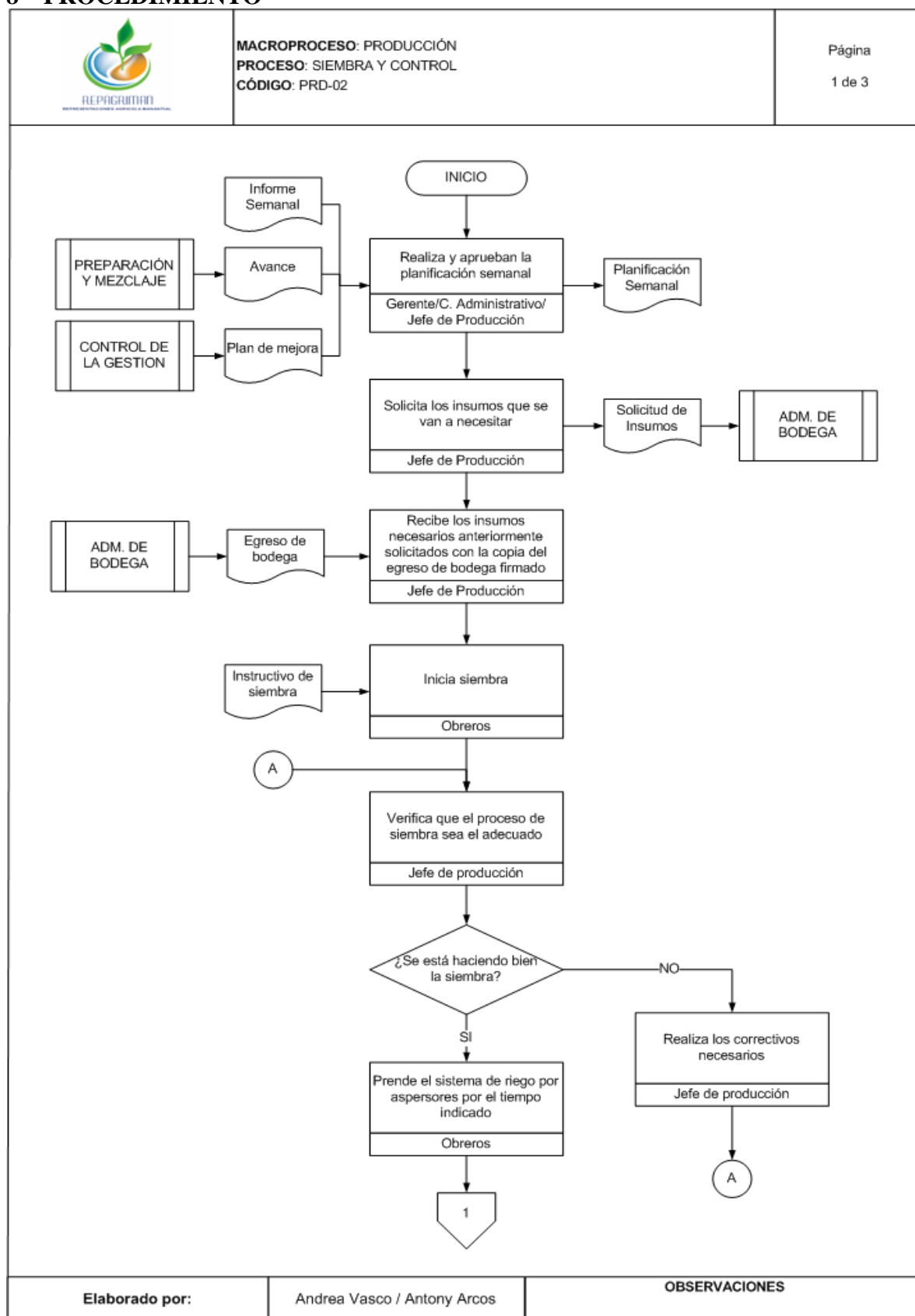
- Informe semanal
- Avance
- Plan de mejora
- Egreso de bodega
- Instructivo de siembra
- Instructivo de Fumigación
- Instructivo de Fertirrigación


7.2 SALIDAS

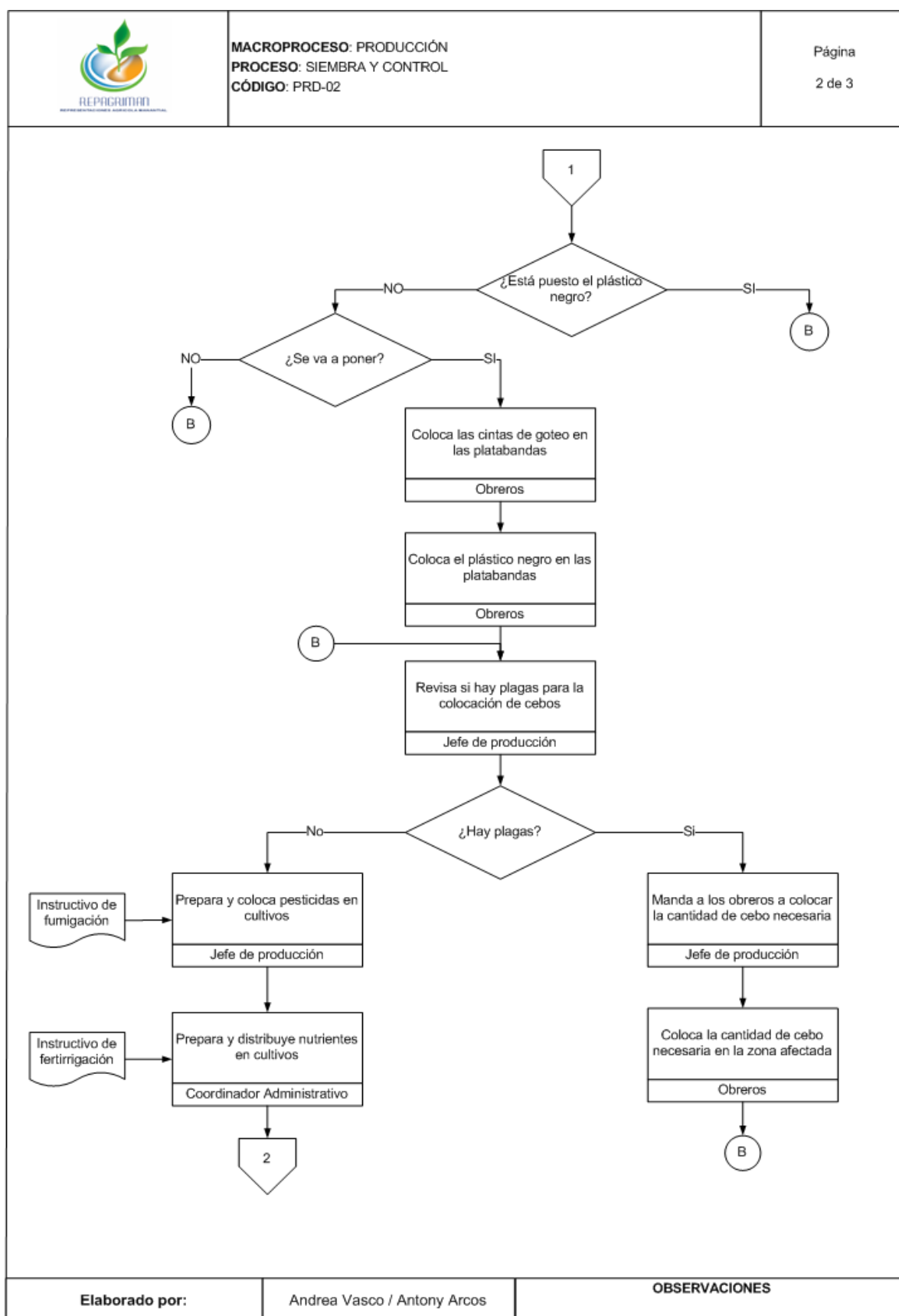
- Planificación semanal
- Solicitud de insumos
- Indicadores
- Informe semanal
- Avance


	Código: PRD-02
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input checked="" type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	SIEMBRA Y CONTROL

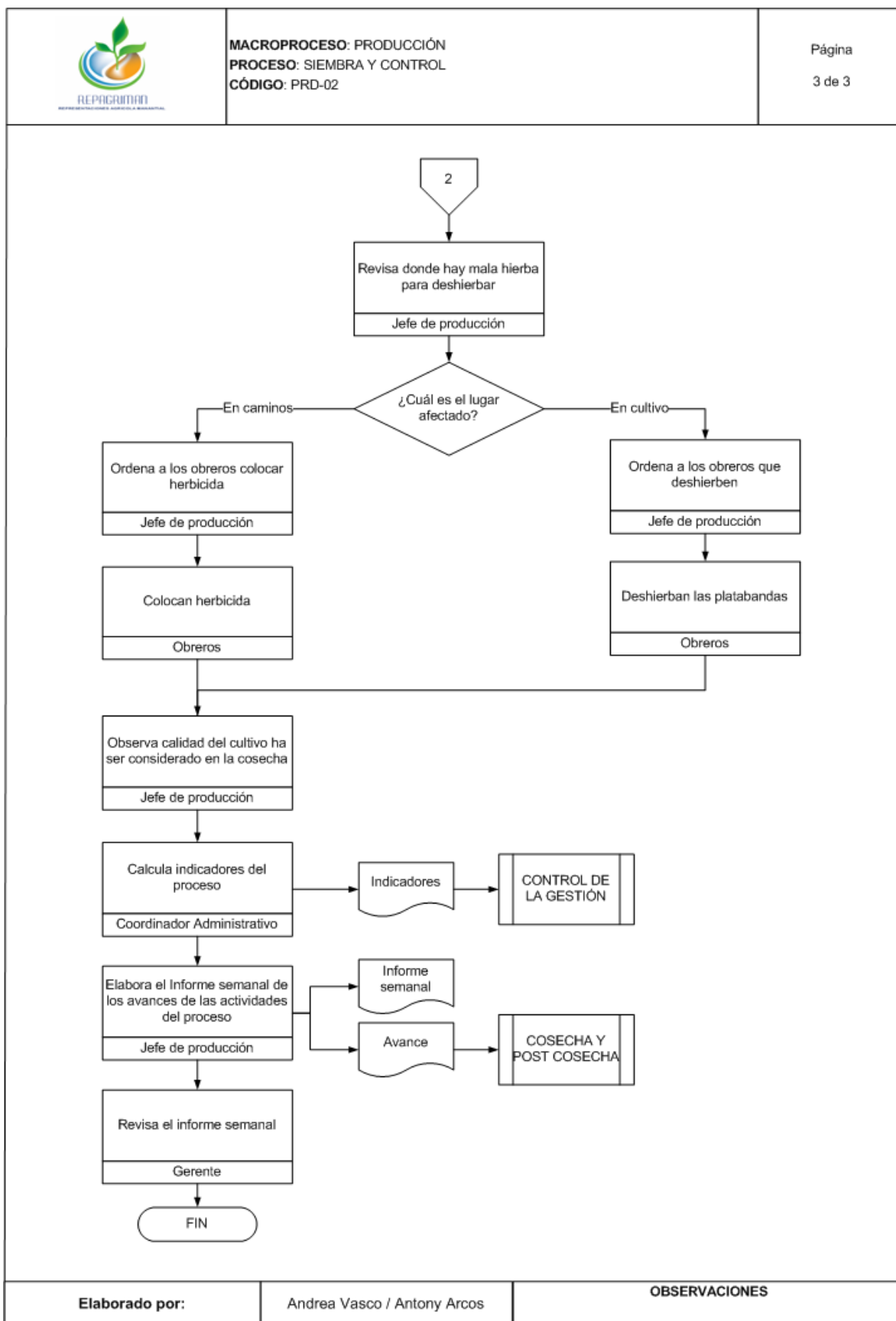
8 PROCEDIMIENTO




	Código: PRD-02
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input checked="" type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	SIEMBRA Y CONTROL



	Código: PRD-02
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input checked="" type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	SIEMBRA Y CONTROL



	Código: PRD-03
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input checked="" type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	COSECHA Y POSTCOSECHA

1. OBJETIVO

Seleccionar y recolectar el mejor producto disponible de la producción, procesarlo y empacarlo según los diferentes requerimientos, estándares o normas de nuestros clientes en tiempos óptimos, mediante registros de trazabilidad de la producción y diferentes instructivos que sustenten el proceso.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para ventas, control de la gestión y administración de bodega.

3. RESPONSABLES


El responsable del proceso es el Jefe de Producción

4. DEFINICIONES

- **Cosecha:** Refiere a la selección y recolección de hortalizas de los [campos](#) cuando están maduros.
- **Insumo:** Factores de la producción o recursos productivos que pierden sus propiedades y características para transformarse y formar parte del producto final
- **Planificación de cosecha:** Documento en el cual se detallara las cantidades máximas de cosecha, lugares y días de las mismas.
- **Solicitud de insumos:** Documento mediante el cual se determina la necesidad para adquirir bienes o servicios, que deben estar debidamente justificados

5. POLITICAS

- No se podrá suprimir alguna actividad si no está contemplada y aprobada en la planificación semanal.
- Quienes intervengan en Cosecha y Post- cosecha, deberán conocer previamente el respectivo instructivo
- Toda solicitud de insumos y recepción de los mismos, deberá ser realizada únicamente por el responsable del proceso.
- No exponer directamente al sol el producto en la cosecha o post-cosecha, recubrirlo o ubicarlo en la sombra.
- Toda practica inapropiada realizada en el proceso, será motivo de sanciones como lo indica el reglamento interno.

	Código: PRD-03
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input checked="" type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	COSECHA Y POSTCOSECHA

- Los productos listos para empacar, no deberán soportar, al ser apilados, más de 5 unidades de los mismos.

6. INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO
I01-PRD-03	% de Cosecha por válvula	Diaria	$(\text{Cantidad de producto cosechado} / \text{Cantidad de producto producido}) * 100$
I02-PRD-03	% de producto útil	Diario	$(\text{Cantidad de producto utilizado} / \text{Cantidad de producto cosechado}) * 100$
I03-PRD-03	% Tipo de productos	Diario	$(\text{Cantidad producto tipo N} / \text{Cantidad de producto utilizado}) * 100$
I04-PRD-03	Edad de cultivo	Semanal	Fecha cosecha- Fecha Siembra
I05-PRD-03	% Nivel de plagas	Diario	$(\text{Superficie afectada} / \text{Superficie total}) * 100$


7. REFERENCIAS

a. ENTRADAS

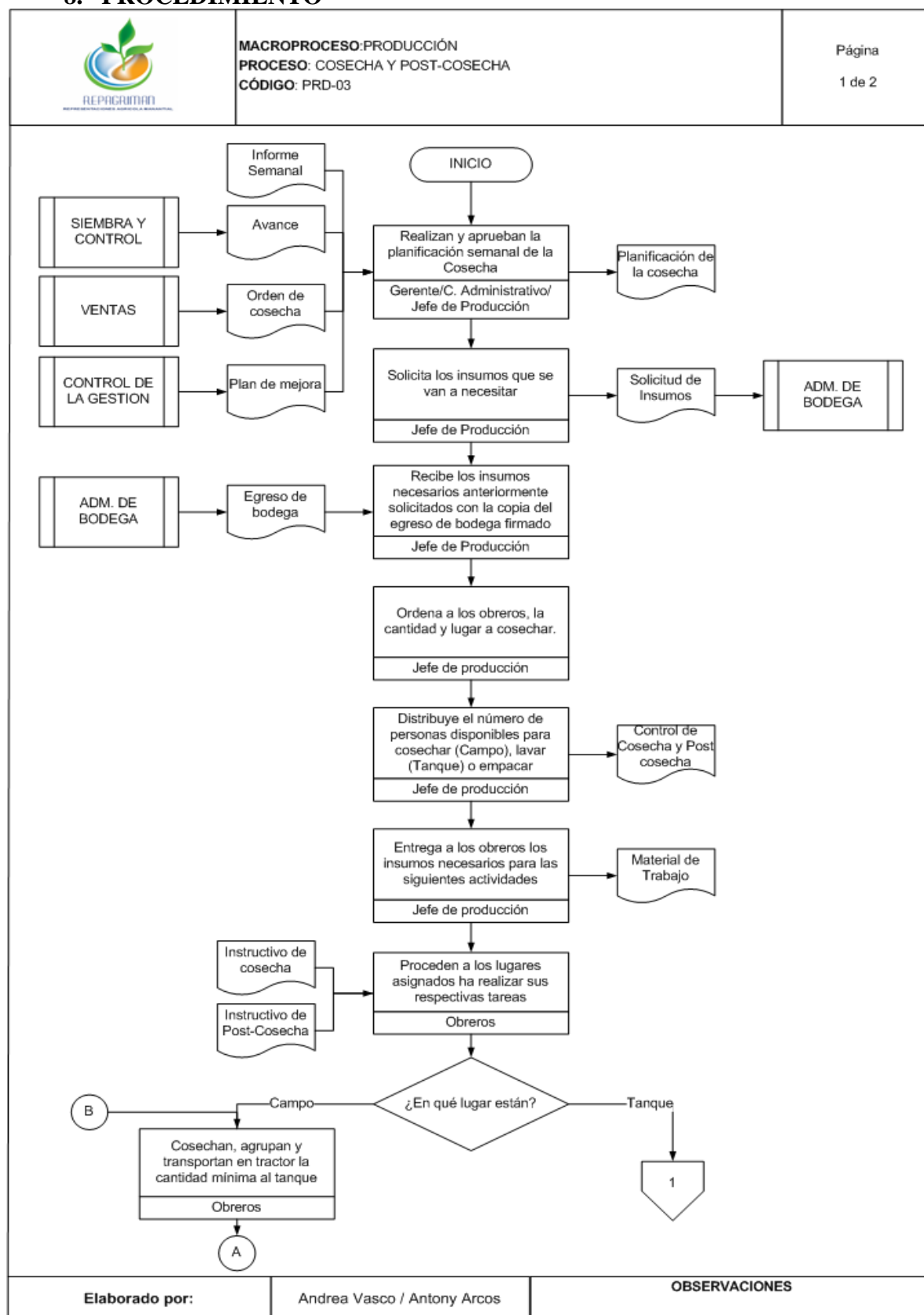
- Informe Semanal
- Avance
- Orden de Cosecha
- Plan de mejora
- Egreso de bodega
- Instructivo de cosecha
- Instructivo de Post-Cosecha


b. SALIDAS

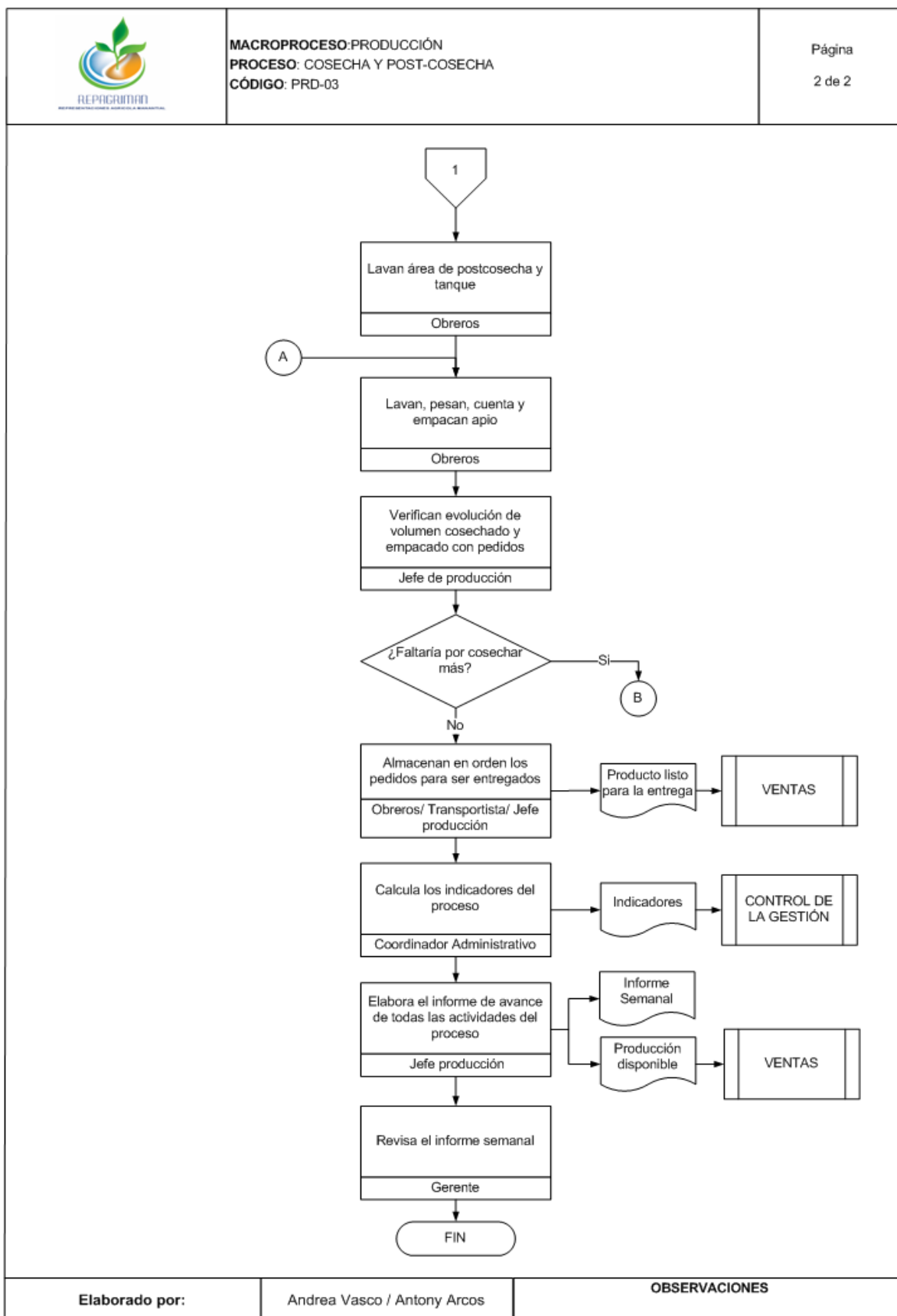
- Planificación de cosecha
- Solicitud de insumos
- Control de cosecha y post-cosecha
- Producto listo para la entrega
- Indicadores
- Informe semanal
- Producción disponible


	Código: PRD-03
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input checked="" type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	COSECHA Y POSTCOSECHA

8. PROCEDIMIENTO



	Código: PRD-03
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input checked="" type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	COSECHA Y POSTCOSECHA



 <small>REPAGRIAMIN</small> <small>REPRESENTACIONES AGRICOLAS MARANTAL</small>	Código: COM-01
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input checked="" type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	VENTAS

1. OBJETIVO

Generar ingresos y entregar al cliente un producto acorde a los parámetros acordados, mediante un seguimiento de indicadores y un servicio post venta para mejorar el producto y el servicio.

2. ALCANCE

El presente proceso aplica para Cosecha, Post-cosecha, Contabilidad, Cobros y Control de la Gestión.

3. RESPONSABLES


El responsable de la ejecución es el Coordinador Administrativo

4. DEFINICIONES

- **Autorización de crédito.-** Documento mediante el cual se faculta al cliente un tiempo de espera en el pago de las compras realizadas.
- **Retención:** Documento el cual faculta a quien compra la capacidad de descontar y guardar un porcentaje de la compra para posteriormente pagarlo al SRI.
- **Anden:** Espacio físico destinado para cargar o descargar productos listos para ser embalados y entregados.
- **Palets:** Bases de madera o plásticas sobre las cuales se coloca el producto para ser transportado con mayor seguridad, capacidad y agilidad.
- **Gaveta:** Recipiente rectangular de plástico, en el cual se coloca el producto a ser entregado de una manera ordenada y segura.

5. POLITICAS


- La revisión de los pedidos vía e-mail, deberá realizarse todos los días, de lunes a viernes desde las tres de la tarde y fines de semana por lo menos cada 5 horas
- Toda orden de cosecha tendrá que ser escrita y entregada a tiempo con firmas de responsables para poder ser procesadas y evitar algún problema.
- Toda clave de acceso será única y exclusivamente del responsable del proceso, ateniéndose a su respectiva sanción por su mal uso, como lo indica en el reglamento interno.
- Todo pedido recibido vía telefónicamente, se recibirá y procesara solo hasta las tres de la tarde del día anterior a la entrega.

 <small>REPAGRAMA</small> <small>REPRESENTACIONES AGRICOLAS MARANTAS</small>	Código: COM-01
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input checked="" type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	VENTAS

- Clientes nuevos podrán acceder a crédito desde la tercera compra.
- Todo error o irrespeto en el proceso con los clientes, fruto de alguna negligencia, será motivo de sanciones como lo incida en el reglamento interno.

6. INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO
I01-COM-01	% de crecimiento de clientes	Mensual	(Clientes actuales / clientes antiguos)*100
I02-COM-01	% Cumplimiento de presupuesto de ventas	Mensual	(Venta real / venta planificada) *100
I03-COM-01	% de Participación de Productos	Mensual	(\$ de venta del Producto x /\$ total de las ventas)*100
I04-COM-01	% de Participación Clientes	Mensual	(\$ Ventas al cliente x / \$ Total de ventas)*100
I05-COM-01	%Cumplimiento en entregas	Diaria	(Cantidad entregada / cantidad pedida)*100
I06-COM-01	%Crecimiento en ventas trimestrales	Trimestral	((Total ventas \$del trimestre del año anterior *100)/ (total de ventas \$ del trimestre del año actual))-100
I07-COM-01	% Devolución en ventas	Diaria	(Cantidad de producto devuelto/ Cantidad de producto entregado)*100
I08-COM-01	Variación precio	Mensual	(Precio Actual/ Precio anterior)
I09-COM-01	Satisfacción del cliente	Semestral	Encuesta de Satisfacción al cliente
I10-COM-01	% de ventas de productos nuevos	Trimestral	(Cantidad vendida / cantidad producida)*100
I11-COM-01	Aceptación de los clientes por el nuevo producto	Mensual	Encuesta de aceptación del nuevo producto

 <small>REPAGRAMA</small> <small>REPRESENTACIÓN AGRARIA MARAÑÓN</small>	Código: COM-01
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input checked="" type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	VENTAS


7. REFERENCIAS

7.1 ENTRADAS

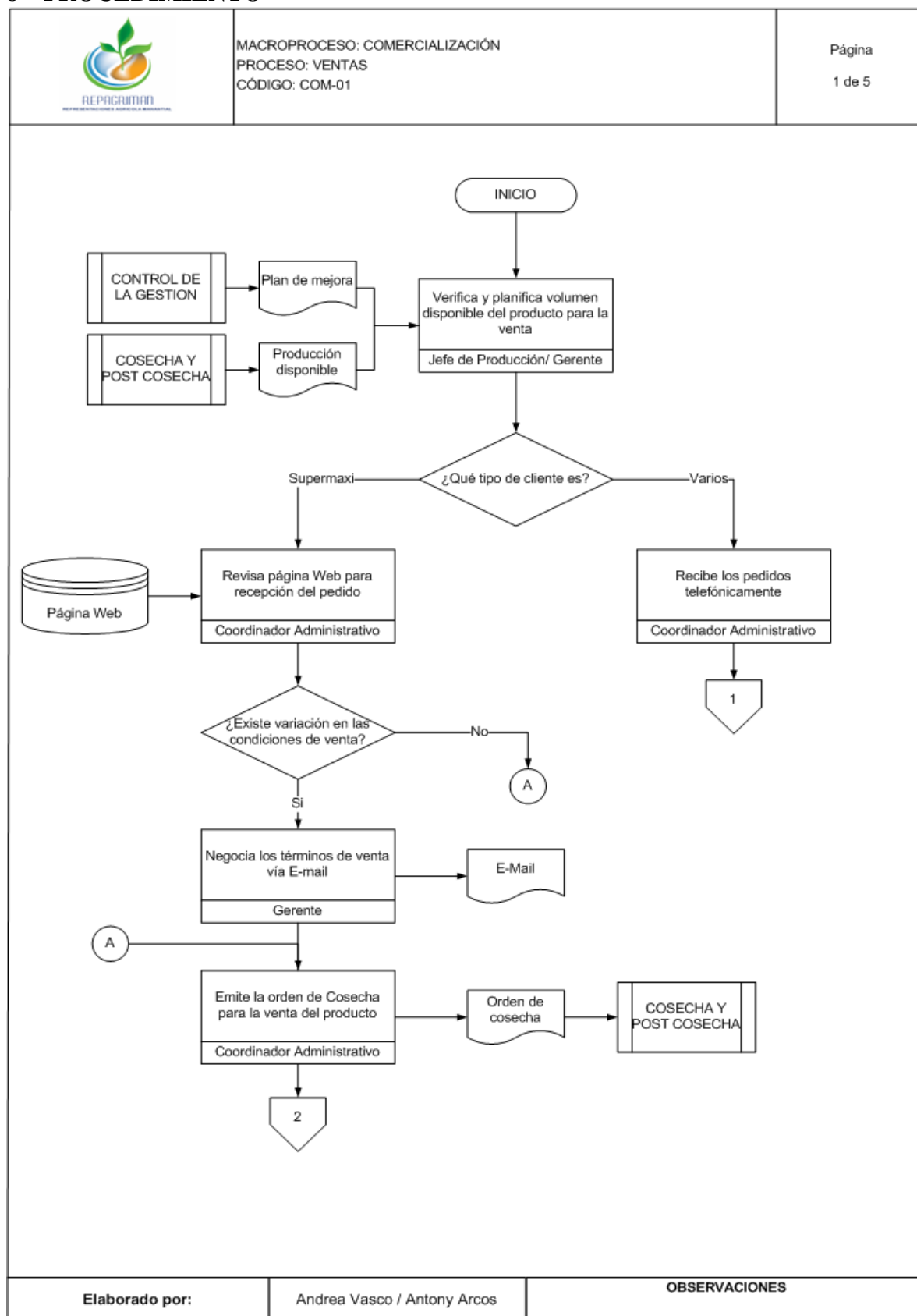
- Plan de mejora
- Producción disponible
- Pagina Web
- Base de datos
- Retención
- Producto listo para la entrega
- Documento de devolución
- Formato encuesta satisfacción cliente
- Control de ventas


7.2 SALIDAS

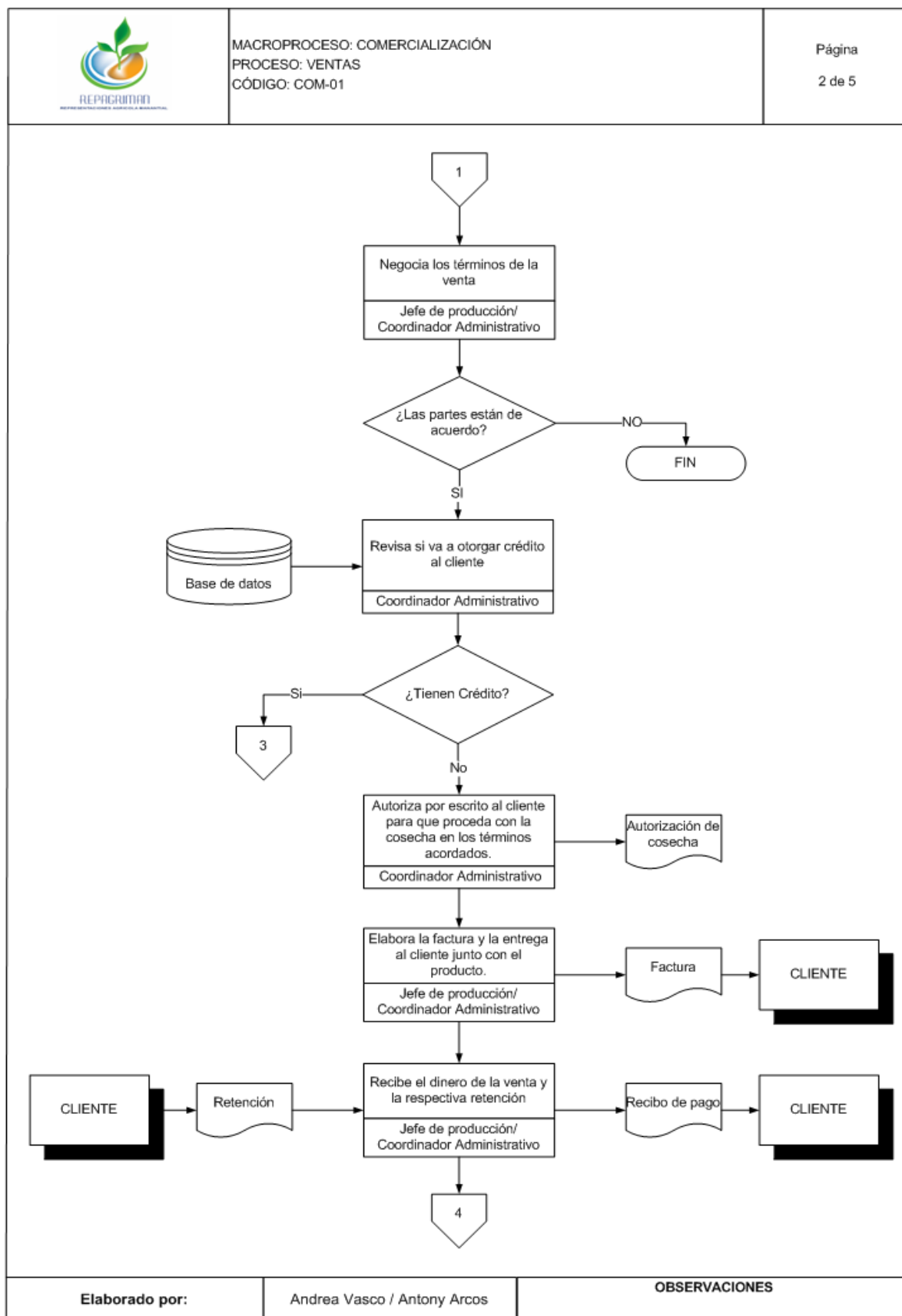
- E-Mail
- Orden de cosecha
- Autorización de crédito
- Factura
- Recibo de pago
- Dinero
- Análisis de la encuesta
- Indicadores
- Informa final


	Código: COM-01
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input checked="" type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	VENTAS

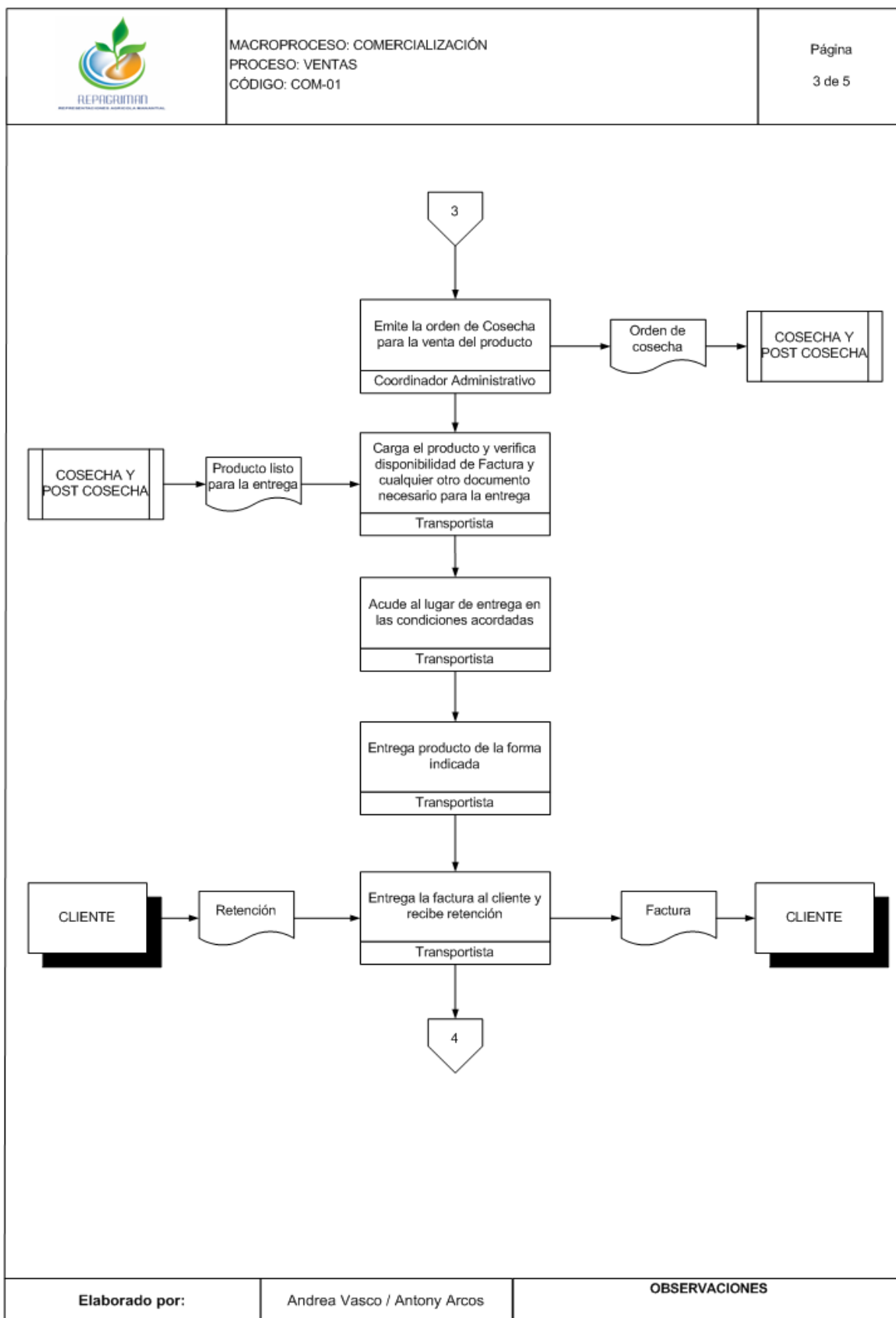
8 PROCEDIMIENTO




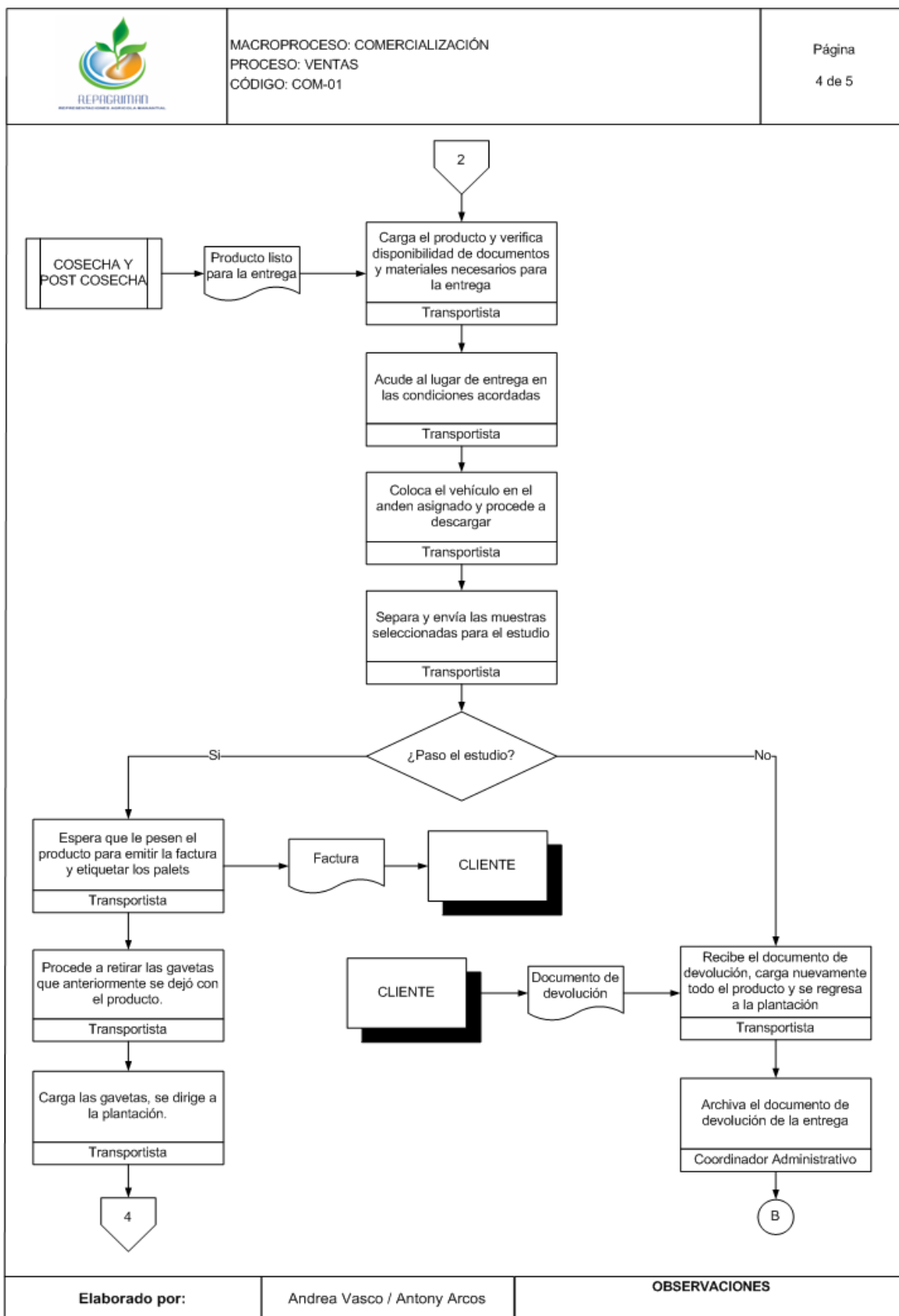
	Código: COM-01 Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input checked="" type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/> <h2 style="text-align: center;">VENTAS</h2>
---	---




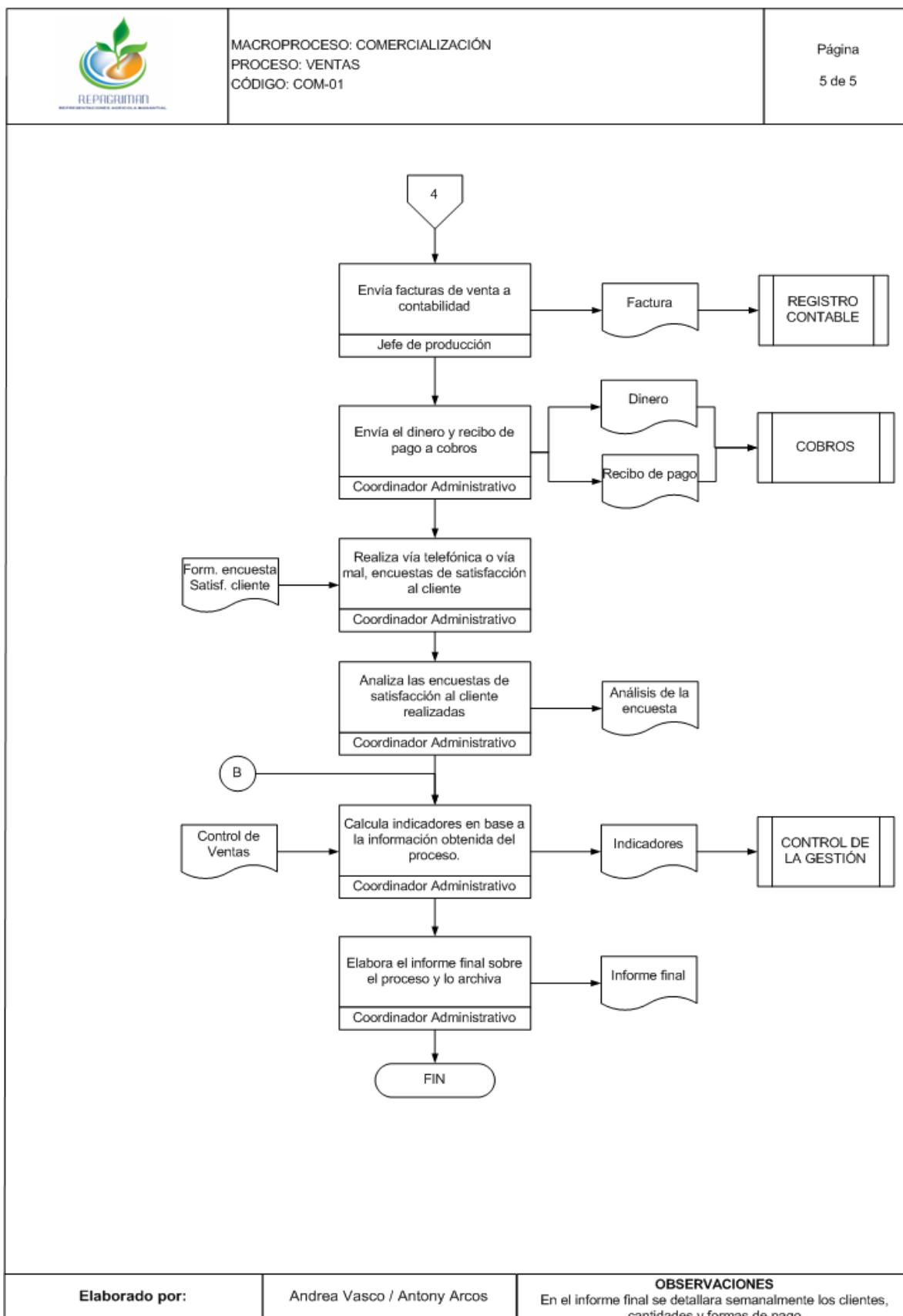
	Código: COM-01 Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input checked="" type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/> <h2 style="text-align: center;">VENTAS</h2>
---	---




	Código: COM-01
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input checked="" type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	VENTAS



	Código: COM-01
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input checked="" type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/>
	VENTAS



 <small>REPRESENTACIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES</small>	Código: GAD-01
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

1. OBJETIVO

Garantizar que las adquisiciones de bienes y servicios se realicen en las condiciones esperadas, mediante planificaciones oportunas que concentraran en un solo lugar todas las requisiciones de bienes y servicios.

2. ALCANCE


El presente proceso aplica para toda la organización.

3. RESPONSABLES

El responsable de la ejecución es el Coordinador Administrativo

4. DEFINICIONES

- **Adquisición:** Toda compra de bienes muebles o inmuebles y la contratación de servicios.
- **Proveedor:** Persona natural o jurídica, legalmente constituida que vende productos y servicios.
- **Requisición:** Documento mediante el cual se determina la necesidad para adquirir bienes o servicios, que deben estar debidamente justificados.
- **Insumos:** Factores de la producción o recursos productivos que pierden sus propiedades y características para transformarse y formar parte del producto final
- **Factura:** Documento legal emitido por el proveedor que sirve como evidencia de la prestación de un bien o servicio.
- **Cotizaciones:** También conocidas como proformas, las cuales detalla todos los datos de algún insumo a comprar sin compromiso o represaría legal alguna.
- **Presupuesto:** Documento en el cual se calcula y se pronostica en base a datos histórico, los ingresos y egresos de una compañía generalmente anuales
- **Planificación de Compras B y S:** Documento el cual coordina las adquisiciones mensuales según el flujo de efectivo y prioridades existentes.

 <small>REPRESENTACIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES</small>	Código: GAD-01
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

5. POLITICAS

- Toda adquisición se realizará solo si cuenta con su respectiva orden de compra con firma del responsable del proceso solicitante.
- Todo proveedor deberá entregar su respectiva factura o algún documento legalmente aceptado por el SRI al momento de la compra.
- Todo bien que supere los 5000 dólares deberá estar asegurado.

6. INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO
I01-GAD-01	Tiempo de respuesta a la solicitud de compra del proveedor	Mensual	Fecha día entrega – Fecha de solicitud
I02-GAD-01	% en la Calidad de adquisición bien o servicio	Mensual	Encuesta ponderada
I03-GAD-01	% Variación Precios	Mensual	$((\text{Precio compra actual} / \text{Precio compra anterior}) - 1) * 100$


7. REFERENCIAS

7.1 ENTRADAS

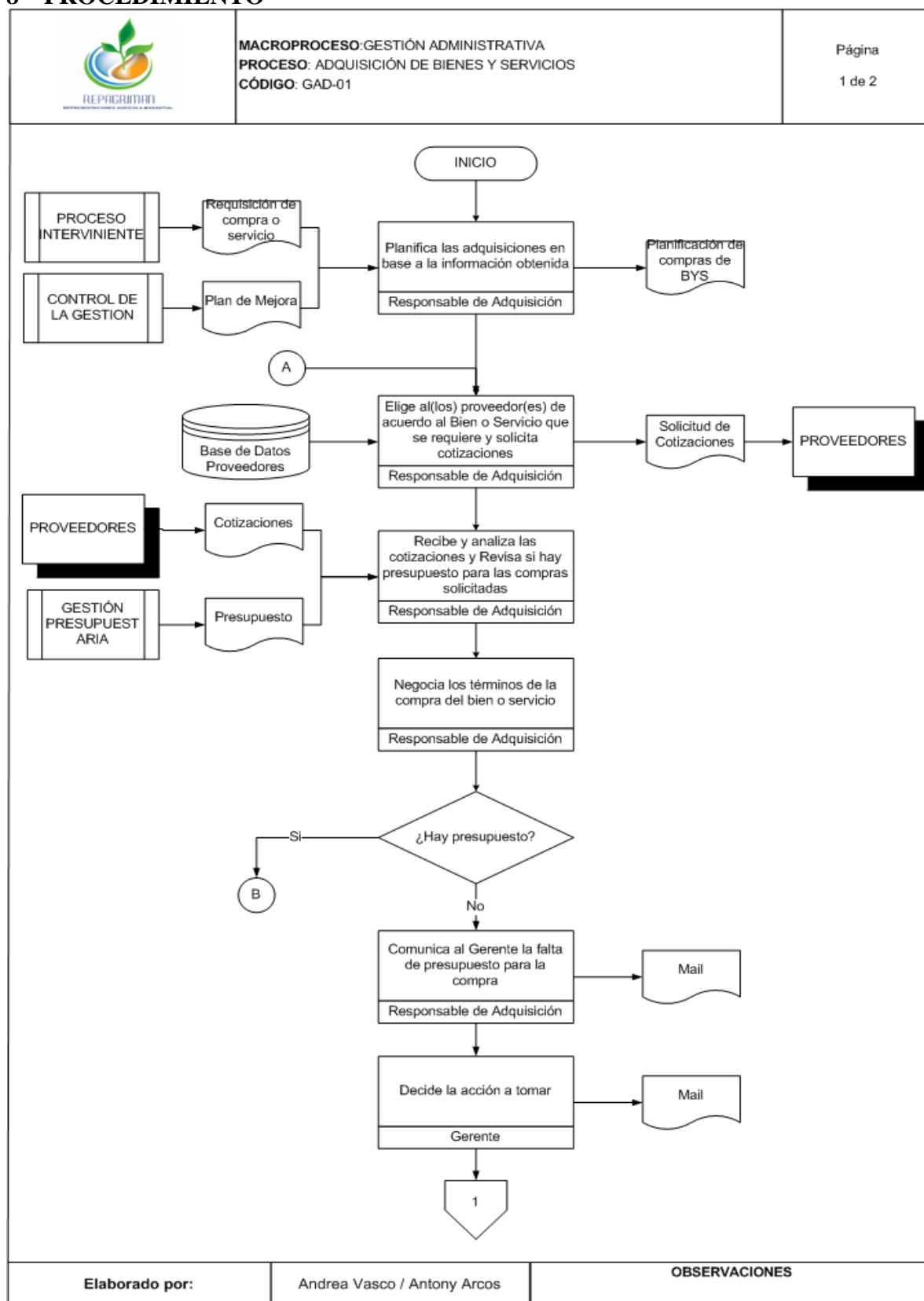
- Requisición de compra o servicio
- Plan de mejora
- Base de datos proveedores
- Cotizaciones
- Presupuestos
- Informe del proceso
- Factura


7.2 SALIDAS

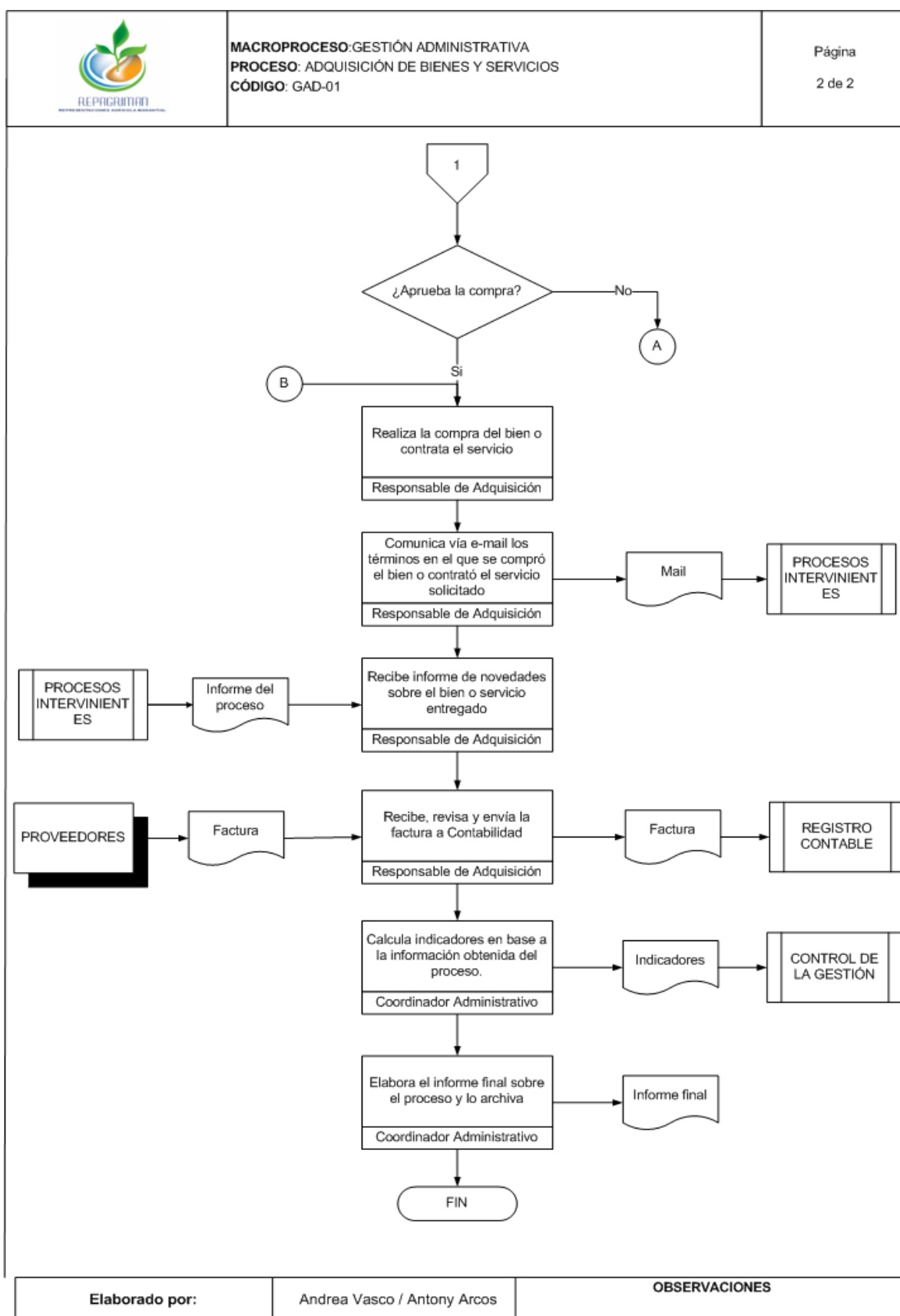
- Planificación de compras B y S
- Solicitud de cotizaciones
- Mail
- Factura
- Indicadores
- Informe final


	Código: GAD-01
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

8 PROCEDIMIENTO



	Código: GAD-01
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS



 <small>REPRESENTACIONES AGRICOLA MANANTIAL</small>	Código: GFI-01
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	PAGOS

1. OBJETIVO

Asegurar el correcto y oportuno pago de las obligaciones contraídas con los empleados y diferentes proveedores, mediante una continua y ordenada planificación en la proyección de los pagos, ayudándonos en la tecnología.

2. ALCANCE


Este procedimiento aplica para control de la gestión y contabilidad.

3. RESPONSABLES

El responsable de la ejecución está a cargo del Coordinador Administrativo

4. DEFINICIONES

- **Proveedor:** persona natural o jurídica, previamente calificada por la institución, que ofrece sus bienes y servicios a cambio de una remuneración económica.
- **Cheque:** medio de pago por el cual se cancela obligaciones contraídas con proveedores.
- **Factura:** documento legal emitido por el proveedor que sirve como evidencia de la prestación de un bien o servicio.
- **Comprobante de Egreso:** es un soporte de contabilidad que respalda el pago de una determinada cantidad de dinero
- **Proyección de Pagos:** Documento el cual sustenta los posibles pagos a corto plazo, considerando la proyección de ingresos.
- **Proyección de Ingresos:** Documento el cual sustenta los posibles ingresos a corto plazo considerando los cobros.
- **Conciliación bancaria:** Consiste en comprar todos los egresos e ingresos del mes con el estado de cuenta mensual del banco, para conocer exactamente con cuando disponible se cuenta o detectar cualquier error.
- **Sobregiro:** Estado el cual el banco presta y permite gastar más dinero del que se tiene, por un cierto tiempo y cantidad ha una cierta tasa de interés.
- **Cash Management:** Proceso el cual abarca la administración y optimo control de los flujos de efectivo que ingresan y salen de las cuentas de la empresa.


 <small>REPRESENTACIONES AGRICOLA MANANTIAL</small>	Código: GFI-01
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	PAGOS

5. POLITICAS

- Se debe realizar la conciliación bancaria todos los días.
- Los pagos se procesaran y se emitirán solo los días jueves, para ser entregados desde el Viernes.
- Se debe respetar la planificación de pagos, a menos de casos especiales los cuales deberán ser justificados y registrados.
- Todo comprobante de egreso deberá contar con su factura o documento legalmente aceptado para ser emitido.
- Todo comprobante de egreso deberá contar con la firma del responsable para poder ser firmado.
- No se podrá dar cheques pos fechados, a menos de casos urgentes, con la respectiva autorización del Gerente y registrando el motivo.
- El pago de sueldos máximo se deberá siempre en los primeros días del mes, máximo hasta el 5 del mes siguiente.
- Se entregara el pago solo a la persona autorizada para retirarlo, en caso de terceras personas entregarlo solo si cuenta con el sello de la empresa y previa llamada de confirmación del proveedor.
- El pago se realizara solo en las instalaciones de la empresa o directamente en el local del proveedor y solo en horario de trabajo.

6. INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO
I01-GFI-01	Tiempo promedio de pago a 30 días	Mensual	\sum de tiempos de facturas por pagar a 30 días/ # de Facturas
I02-GFI-01	Tiempo promedio de pago a 60 días	Mensual	\sum de tiempos de facturas por pagar a 60 días/ # de Facturas
I03-GFI-01	% Cartera vencida	Semanal	$(\text{Total cuentas por pagar vencidas} / \text{Total cuentas por pagar}) * 100$

 <small>REPRAGRINTIA</small> <small>REPRESENTACIONES AGRÍCOLAS MANANTIALES</small>	Código: GFI-01
	Tipo de proceso:
	Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
PAGOS	


7. REFERENCIAS

7.1 ENTRADAS

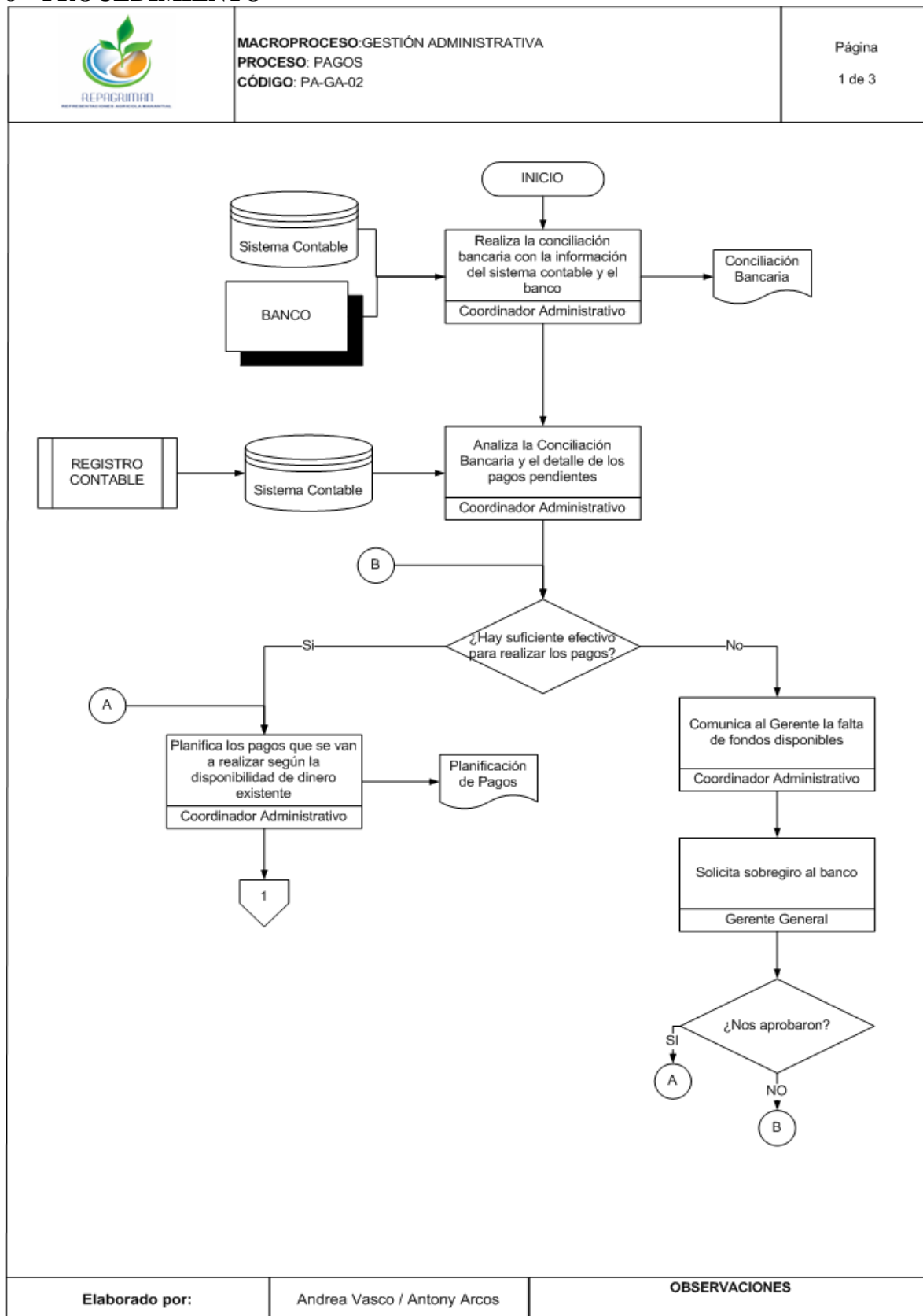
- Sistema contable


7.2 SALIDAS

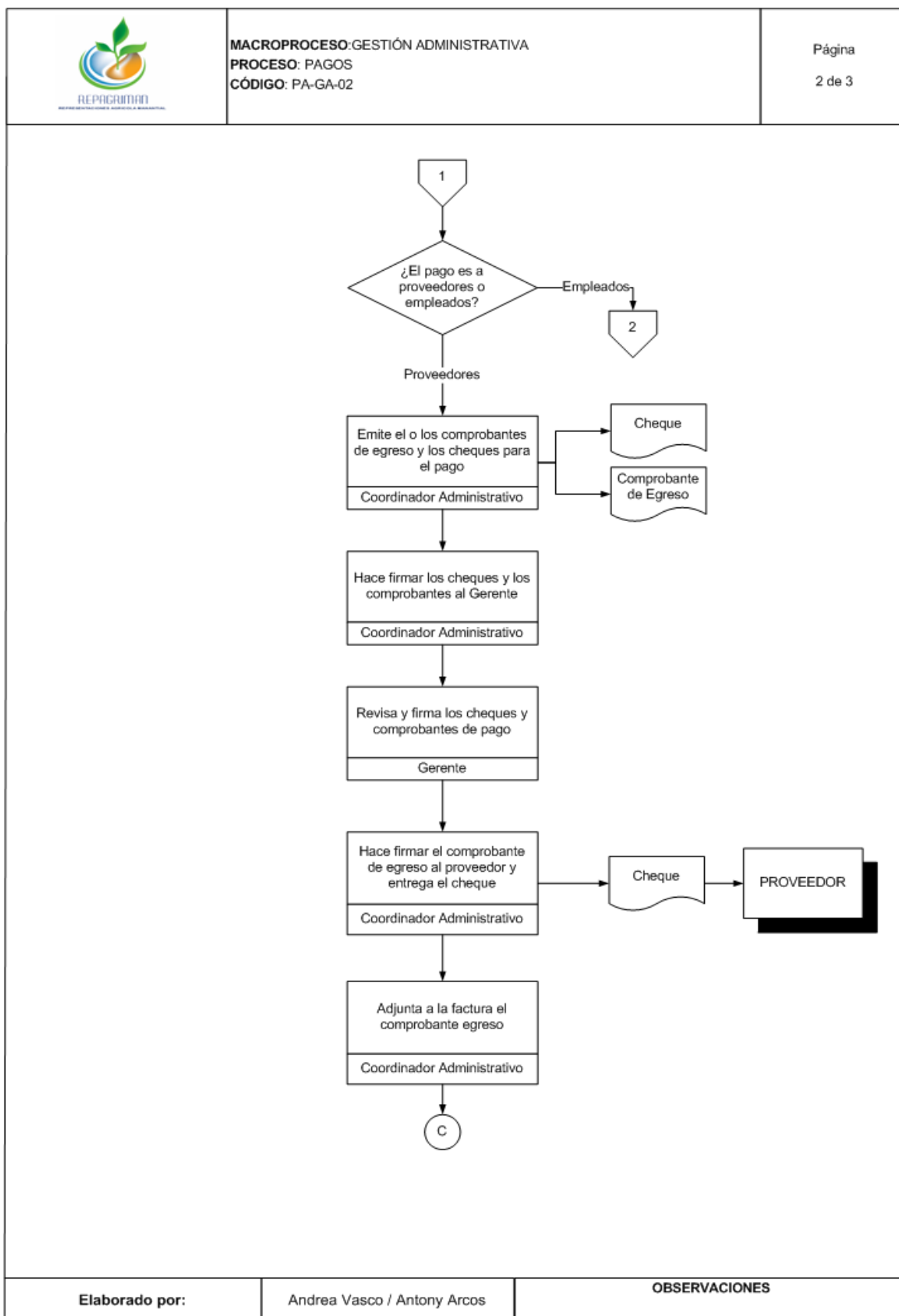
- Conciliación bancaria
- Planificación de pagos
- Cheque
- Comprobante de egreso
- Indicadores
- Informe final


	Código: GFI-01
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	PAGOS

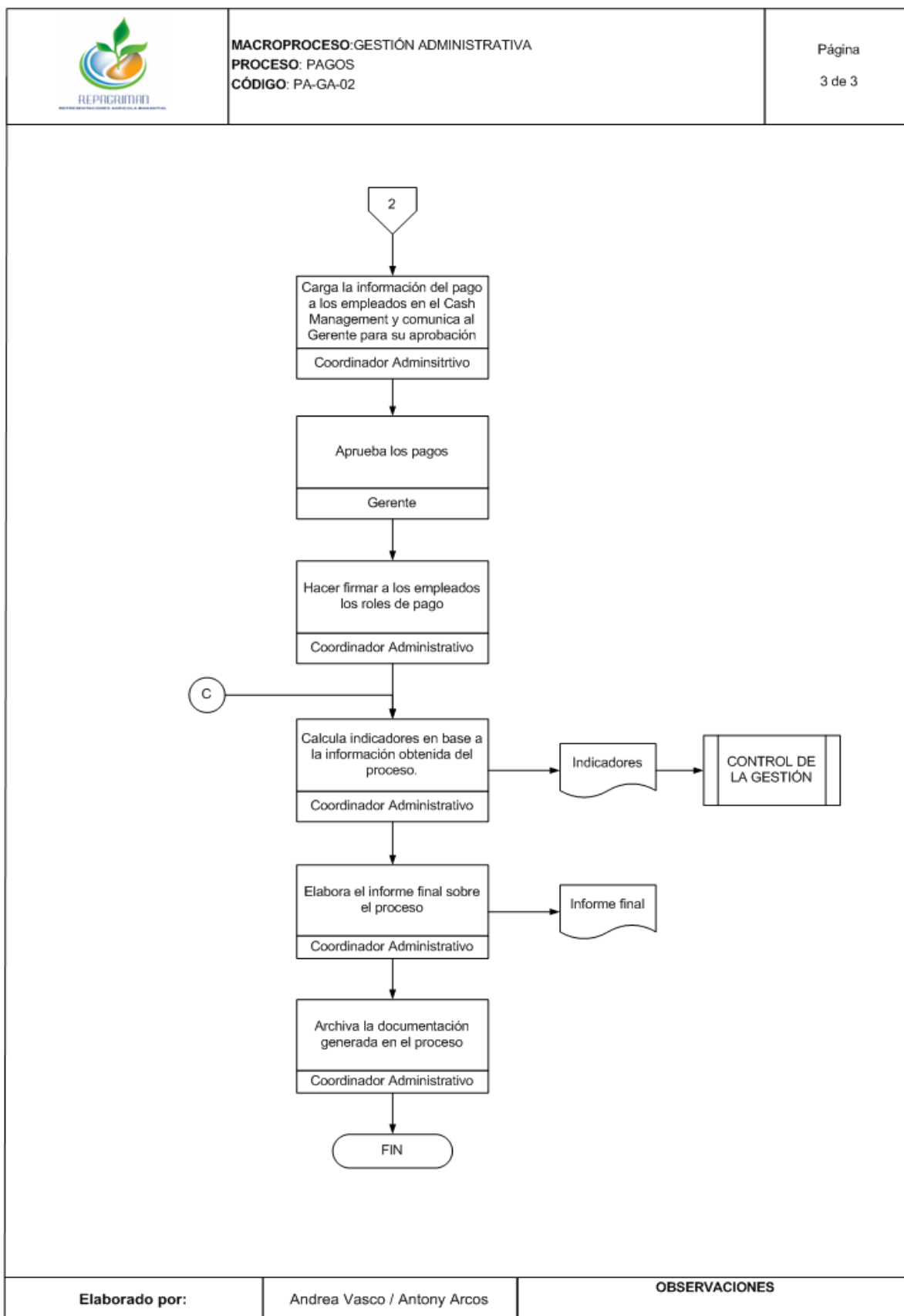
8 PROCEDIMIENTO




	Código: GFI-01
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	PAGOS



	Código: GFI-01
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	PAGOS



 <small>REPAGRAMIN</small> <small>REPRESENTACIÓN AGRARIA MUNICIPAL</small>	Código: GFI-02
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	COBROS

1. OBJETIVO

Recuperar, controlar y administrar el dinero de cartera de cobranza con el fin de minimizar el riesgo en las operaciones de créditos, mediante documentos y registros de respaldo en todo el proceso.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para los procesos de contabilidad y control de la gestión.

3. RESPONSABLES


El responsable de la ejecución está a cargo del Coordinador Administrativo

4. DEFINICIONES

- **Abono:** Pago parcial de una compra a plazo
- **Cheque:** Medio de pago por el cual se cancela obligaciones contraídas con proveedores.
- **Comprobante de depósito:** Documento que emite la entidad financiera como constancia de ingresar cierta cantidad de dinero en alguna cuenta bancaria.
- **Crédito:** Préstamo en dinero donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas.
- **Factura:** Documento legal emitido por el proveedor que sirve como evidencia de la prestación de un bien o servicio.
- **Trasferencia:** Operación bancaria mediante la cual pasan fondos de una cuenta bancaria a otra.

5. POLITICAS

- Todo cobro tiene que ser depositado a la cuenta bancaria para posterior uso.
- Si existiera faltante de dinero, el responsable correrá con la reposición del faltante.
- Si el cliente no cumple por tres veces los tiempos de crédito, perderá el mismo.
- Cualquier valor por cheques devueltos por errores de nuestros proveedores, deberán

	Código: GFI-02
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	COBROS

6. INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO
I01-GFI-02	% de cuentas por cobrar vencidas	Mensual	(Total cuantas vencidas / Total ventas a crédito)* 100
I02-GFI-02	Tiempo promedio de cobro a 15 días	Quincenal	\sum de tiempos de facturas por cobrar a 15 días/ # total de facturas
I03-GFI-02	Tiempo promedio de cobro a 30 días	Mensual	\sum de tiempos de facturas por cobrar a 30 días/ # total de facturas


7. REFERENCIAS

7.1 ENTRADAS

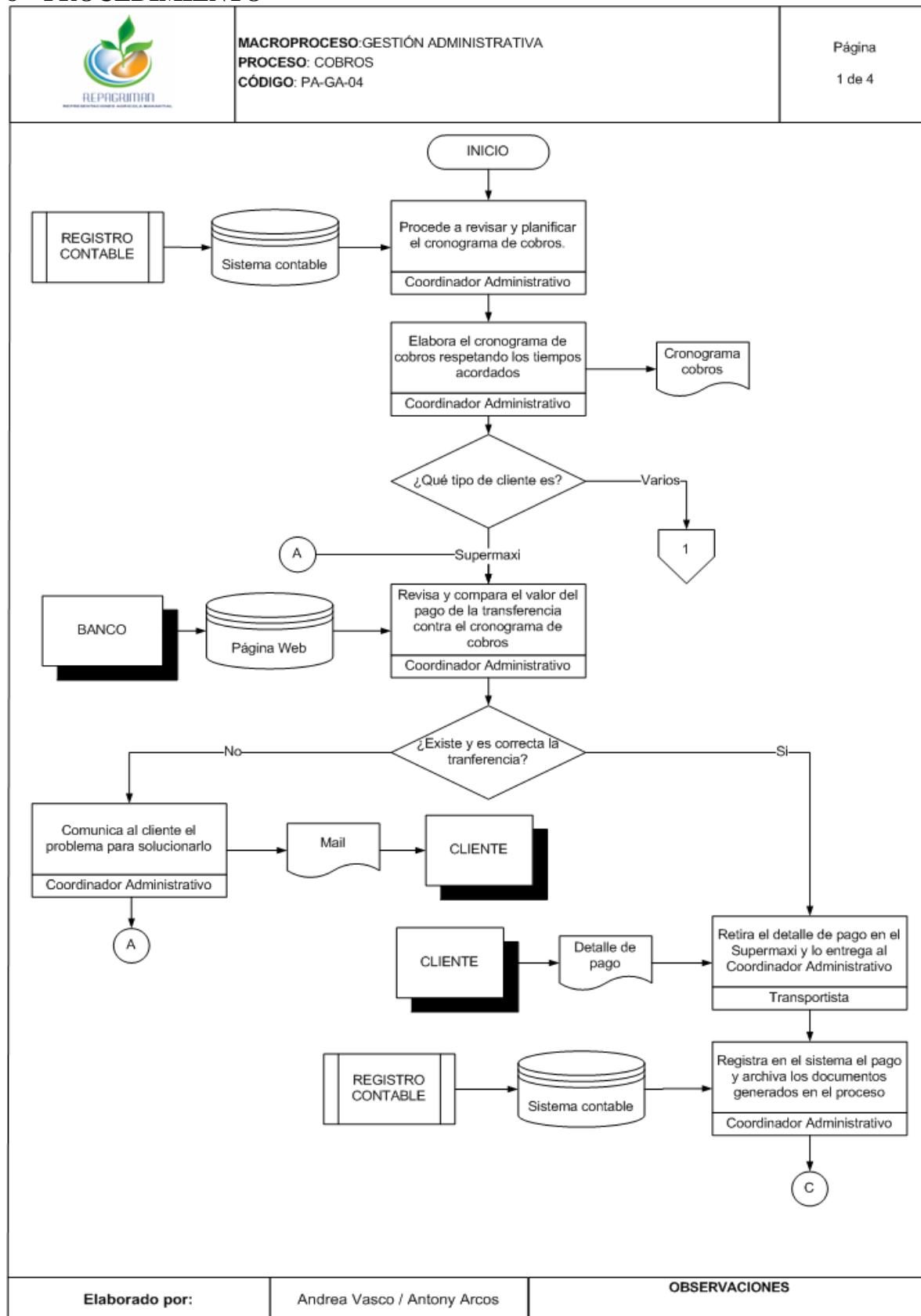
- Sistema contable
- Pagina WEB
- Detalle de pago
- Dinero
- Recibo de pago
- Comprobante de deposito


7.2 SALIDAS

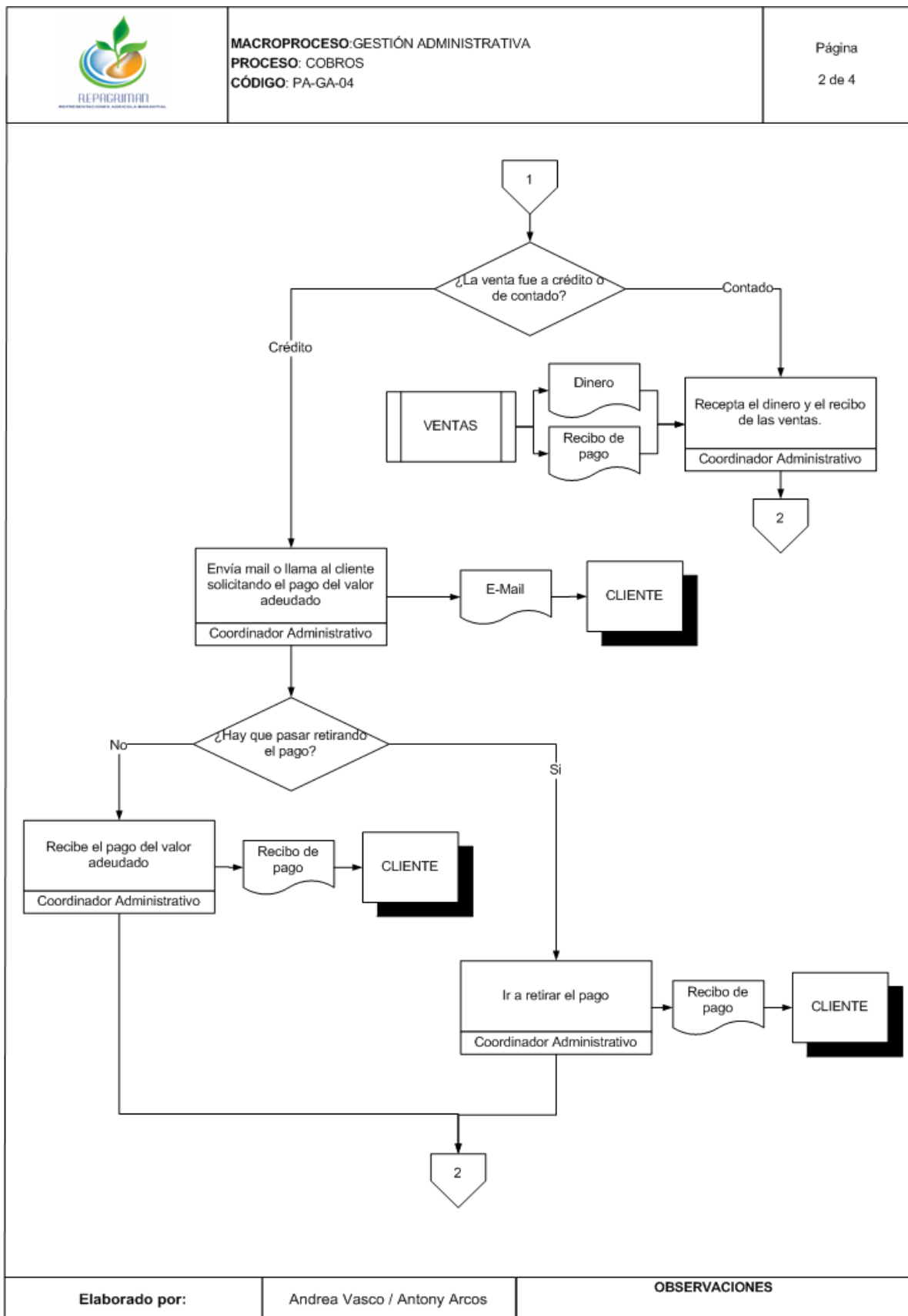
- Cronograma cobros
- Mail
- Recibo de pago
- Papeleta
- Informe final
- Indicadores
- Sistema contable


	Código: GFI-02
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	COBROS

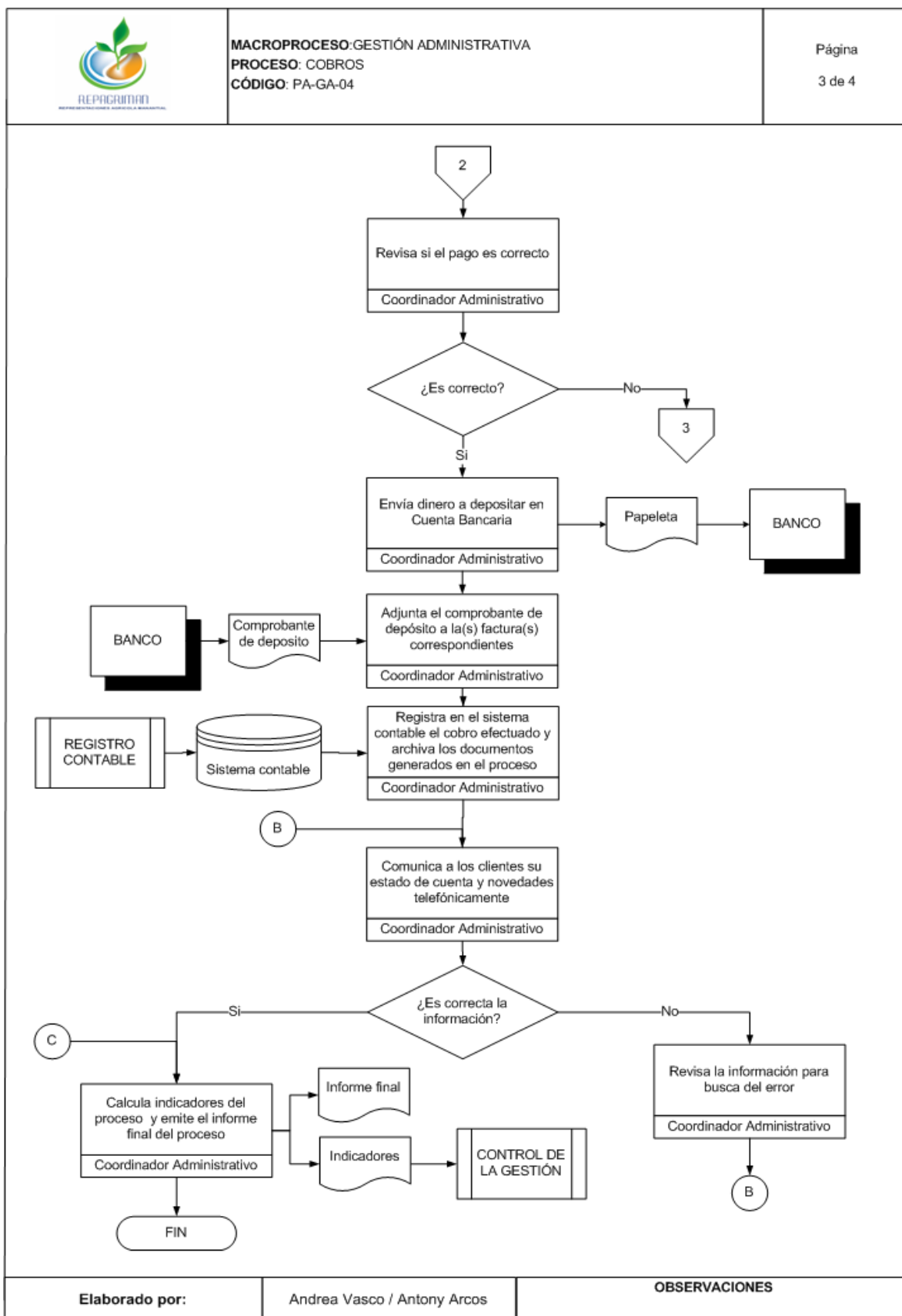
8 PROCEDIMIENTO




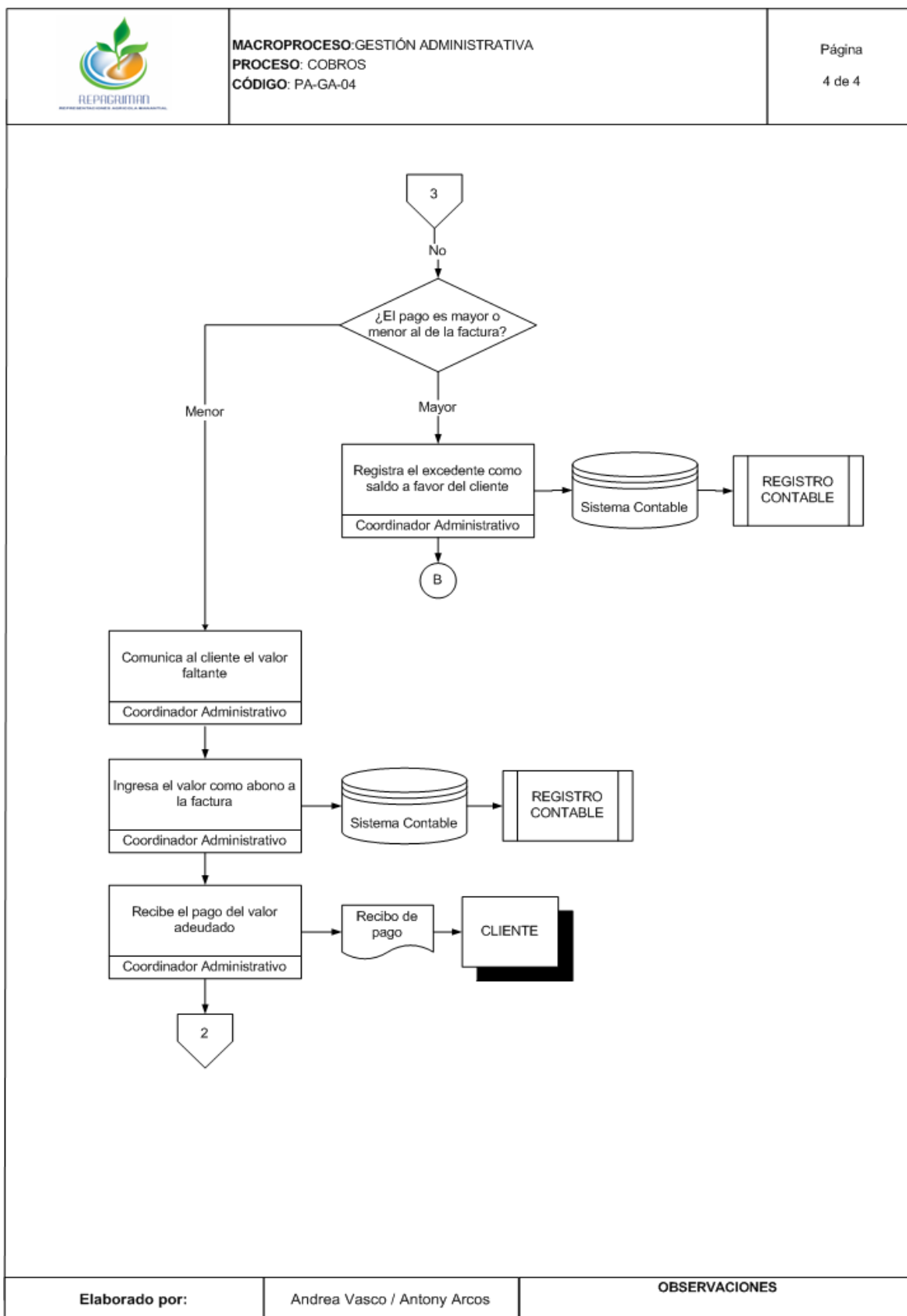
	Código: GFI-02
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	COBROS




	Código: GFI-02
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	COBROS



	Código: GFI-02
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	COBROS



	Código: GFI-03
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	REGISTRO CONTABLE

1. OBJETIVO

Estandarizar los Procedimientos Contables de REPAGRIMAN, que aseguren el correcto y oportuno registro y clasificación de todos los movimientos de la empresa, mediante la optimización del sistema contable y sus reportes.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para toda la organización

3. RESPONSABLES


El responsable de la ejecución es el Coordinador Administrativo

4. DEFINICIONES

- **Factura:** Documento legal emitido por el proveedor que sirve como evidencia de la prestación de un bien o servicio.
- **Gastos:** Son los decrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo contable, en forma de salidas o disminuciones del valor de los activos, o bien como surgimiento de obligaciones, que dan como resultado decrementos en el patrimonio neto, y no están relacionados con las distribuciones realizadas a los propietarios de este patrimonio.
- **Ingresos:** Son los incrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo contable, en forma de entradas o incrementos de valor de los activos, o bien como decrementos de las obligaciones, que dan como resultado aumentos, del patrimonio neto, y no están relacionados con las aportaciones de los propietarios a este patrimonio.
- **Retención:** Documento el cual sustenta descuento que se practica sobre un pago para la satisfacción de una deuda tributaria.

5. POLITICAS

- La información contable deberá estar lista máximo hasta el 10 del siguiente mes, para poder declarar, si no se procederá con la sanción estipulada en el reglamento interno.
- Todo proceso contable se hará única y exclusivamente desde la oficina, queda prohibido llevar documentos de la empresa o lugares distintos.
- No se procesara ningún documento contable que presente irregularidades o caducidad de las mismas.
- No se aceptaran documentos pendientes cerrado ya el mes contable.

	Código: GFI-03
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	REGISTRO CONTABLE

- Cualquier multa que sea genere por incumplimiento de obligaciones de la empresa por culpa del área de contabilidad, deberán ser cubiertos por el responsable.

6. INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO
I01-GFI-03	% cumplimiento información mensual	Mensual	$(\# \text{Meses cumplidos} * 100) / \text{Total meses}$
I02-GFI-03	% de gastos sin respaldos	Mensual	$(\text{Total de gastos sin respaldos} / \text{Total de gastos}) * 100$


7. REFERENCIAS

7.1 ENTRADAS

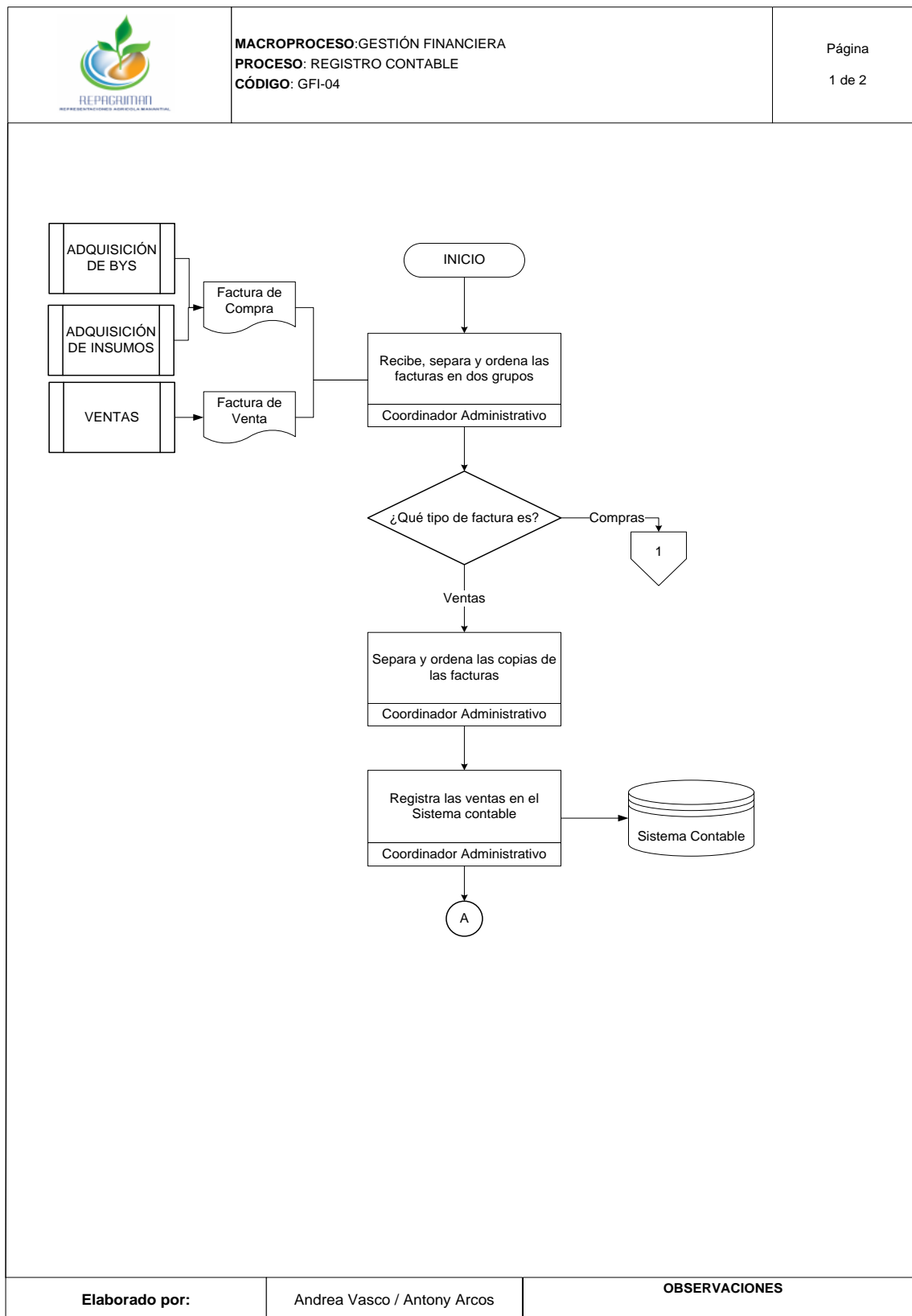
- Facturas de compra
- Facturas de venta


7.2 SALIDAS

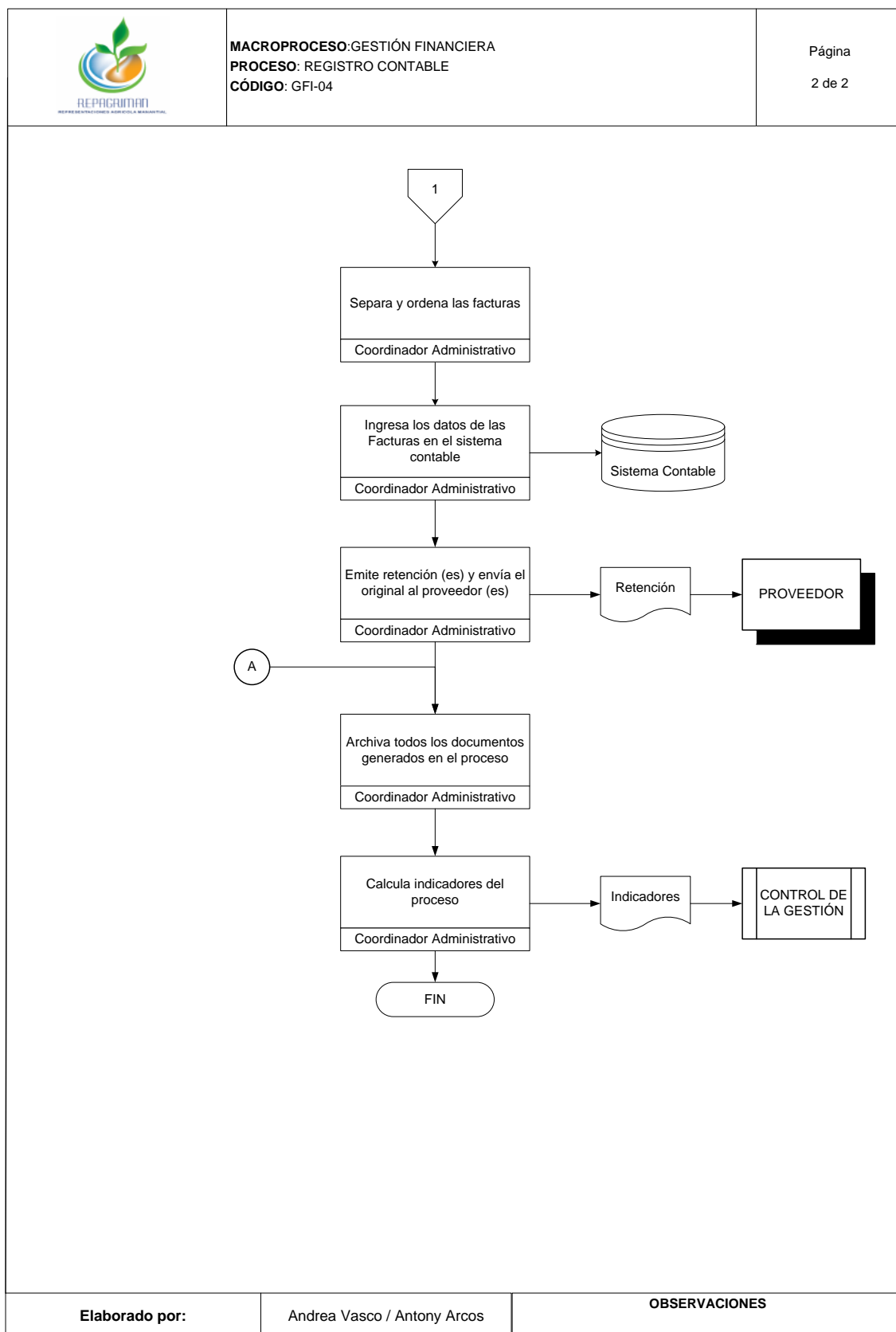
- Sistema contable
- Retención
- Indicadores


	Código: GFI-03
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	REGISTRO CONTABLE

8 PROCEDIMIENTO



	Código: GFI-03
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	REGISTRO CONTABLE



	Código: GFI-04
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	GESTIÓN PRESUPUESTARIA

1. OBJETIVO

Planificar y controlar los futuros movimientos económicos por un período determinado de tiempo a través de información histórica y circunstancias cambiantes del entorno.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para toda la organización

3. RESPONSABLES

El responsable es el encargado de realizar la gestión presupuestaria

4. DEFINICIONES


- **Presupuesto:** es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado

5. POLÍTICAS

- Anualmente se revisará y elaborará los presupuestos anuales
- El responsable del proceso será el encargado de velar por el cumplimiento de los presupuestos aprobados
- La aprobación del presupuesto anual estará a cargo únicamente por los socios

6. INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO
I01-GFI-04	% de cumplimiento del presupuesto	Trimestral	(Valor real de ejecución del presupuesto/ Presupuesto aprobado)*100
I02-GFI-04	Liquidez	Trimestral	(Efectivo + Ctas. por cobrar + inv. Temp.)/ pasivo c/p
I03-GFI-04	Rentabilidad	Trimestral	(Valor final – valor inicial / valor inicial) * 100
I04-GFI-04	% de variación en la Utilidad	Anual	(Utilidad año actual/ Utilidad año anterior*100) -100

	Código: GFI-04
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	GESTIÓN PRESUPUESTARIA


7. REFERENCIAS

7.1 ENTRADAS

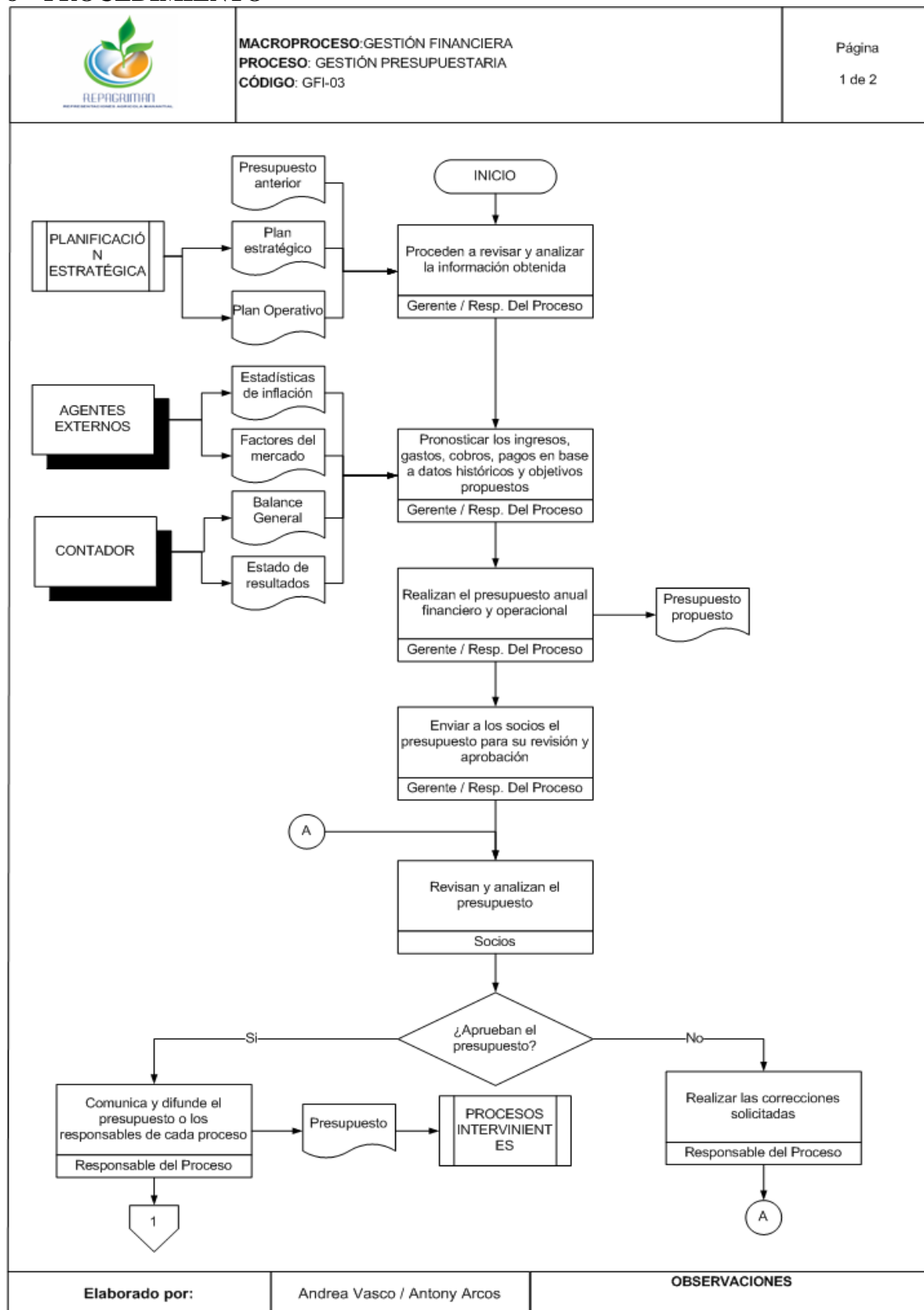
- Presupuesto anterior
- Plan estratégico
- Plan operativo
- Estadísticas de inflación
- Factores del mercado
- Balance general
- Estado de resultados


7.2 SALIDAS


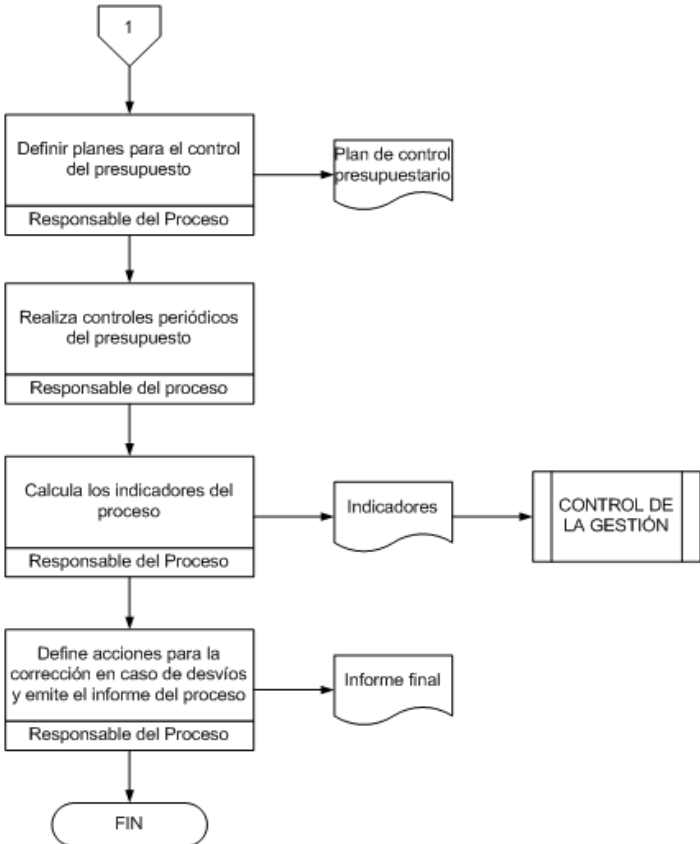
- Presupuesto propuesto
- Presupuesto aprobado
- Plan de control presupuestario
- Indicadores
- Informe final


	Código: GFI-04
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	GESTIÓN PRESUPUESTARIA

8 PROCEDIMIENTO



	Código: GFI-04
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	GESTIÓN PRESUPUESTARIA

	MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA PROCESO: GESTIÓN PRESUPUESTARIA CÓDIGO: GFI-03	Página 2 de 2
 <pre> graph TD Start([1]) --> Step1[Definir planes para el control del presupuesto Responsable del Proceso] Step1 --> Output1[Plan de control presupuestario] Step1 --> Step2[Realiza controles periódicos del presupuesto Responsable del proceso] Step2 --> Step3[Calcula los indicadores del proceso Responsable del Proceso] Step3 --> Output2[Indicadores] Output2 --> Box[CONTROL DE LA GESTIÓN] Step3 --> Step4[Define acciones para la corrección en caso de desvíos y emite el informe del proceso Responsable del Proceso] Step4 --> Output3[Informe final] Step4 --> End([FIN]) </pre>		
Elaborado por:	Andrea Vasco / Antony Arcos	OBSERVACIONES

	Código: GTH-02
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

1. OBJETIVO

Proporcionar los mejores aspirantes que reúnan las condiciones para ocupar el cargo según los requerimientos de la organización.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica para todo el personal de la empresa

3. RESPONSABLES


El responsable es el encargado del área de Talento Humano

4. DEFINICIONES

- **Reclutamiento interno:** cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o traslados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal).
- **File del empleado:** Carpeta en donde se encuentran todos los documentos físicos del empleado
- **Perfil de cargos:** Es un conjunto de características generales y específicas que debe tener alguien para desempeñar de buena forma el cargo

5. POLÍTICAS

- Toda selección de personal debe ser canalizada a través de Talento Humano mediante el formato de requisición de personal
- La Gerencia General aprobará la solicitud de requisición del personal, antes de iniciar el proceso de selección,
- Todo empleado que ingrese a la organización deberá firmar un acuerdo de confidencialidad sobre la información manejada en la empresa
- Los candidatos deberán cumplir con los requisitos y competencias exigidos para el puesto vacante.
- La contratación laboral es efectuada en atención a los requerimientos de la Empresa, bajo las modalidades legales establecidas en el Código de Trabajo
- El Gerente General, en su calidad de Representante Legal de la Empresa es quien puede contratar empleados y suscribir con ellos los respectivos contratos.

	Código: GTH-02
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

- El Responsable de Talento Humano inscribirá el contrato de trabajo en el Ministerio de Trabajo en los plazos establecidos para el efecto.
- El Responsable de Talento Humano gestionará con oportunidad la afiliación respectiva al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) de todo empleado que ingresa a la Empresa desde el primer día de trabajo.
- Las vacantes serán ocupadas prioritariamente con personal de la empresa, promoviendo su línea de carrera, siempre que cumpla con los requisitos y exigencias de los puestos.
- Todos los postulantes serán sometidos necesariamente y obligatoriamente al proceso de selección


6. INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO
I01-GTH-01	% de personal promovido	Anual	Personal promovido/Personal nuevo *100
I02-GTH-01	% de efectividad en el proceso	Trimestral	Cantidad de contratados que pasen el período de prueba / Cantidad de contratados *100
I03-GTH-01	Cantidad de días que se demora en contratar	Trimestral	Fecha de contratación del personal - Fecha de solicitud de la nueva contratación
I04-GTH-01	% de personal nuevo con documentación legalizada	Mensual	Personal nuevo con documentación legalizada/Personal nuevo *100

7. REFERENCIAS

7.1 ENTRADAS


- Presupuesto
- Plan Operativo
- Vacante existente
- Plan de Mejora
- Perfil de cargos
- Hojas de vida

	Código: GTH-02
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

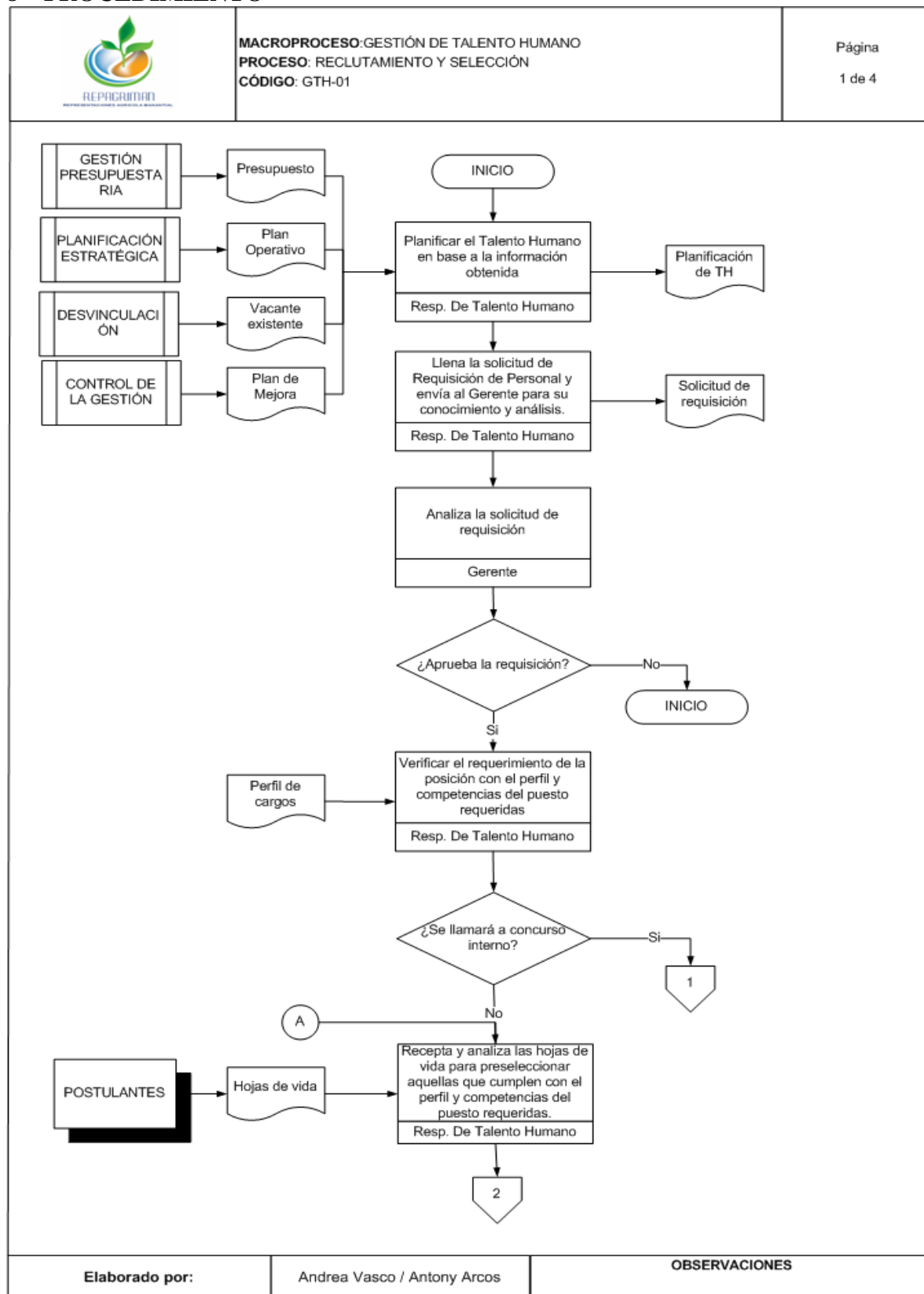
- Formulario oferta de servicio
- Documentos varios


7.2 SALIDAS


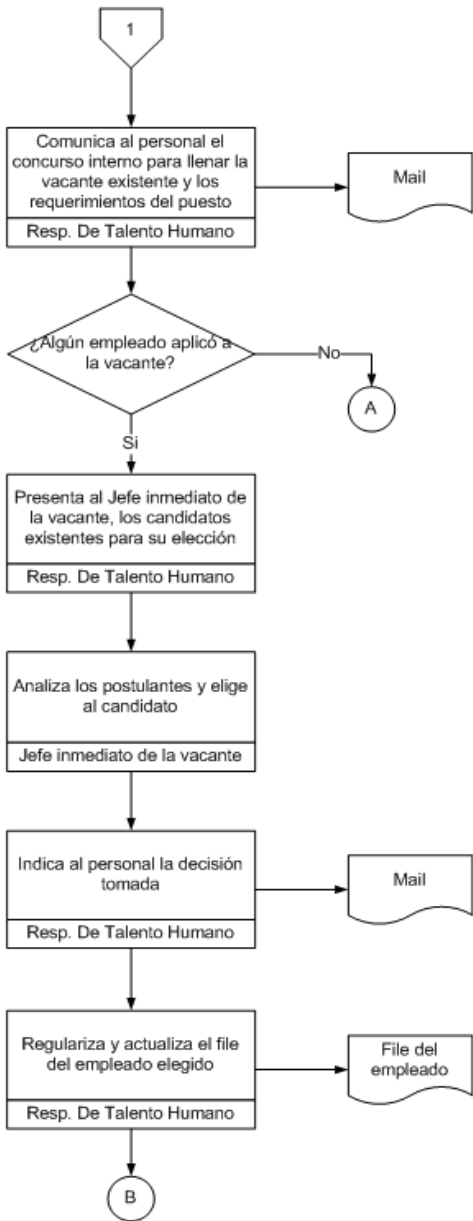
- Planificación de Talento Humano
- Solicitud de Requisición
- Mails
- File del empleado
- Contrato de trabajo
- Indicadores
- Informe de selección


	Código: GTH-02
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

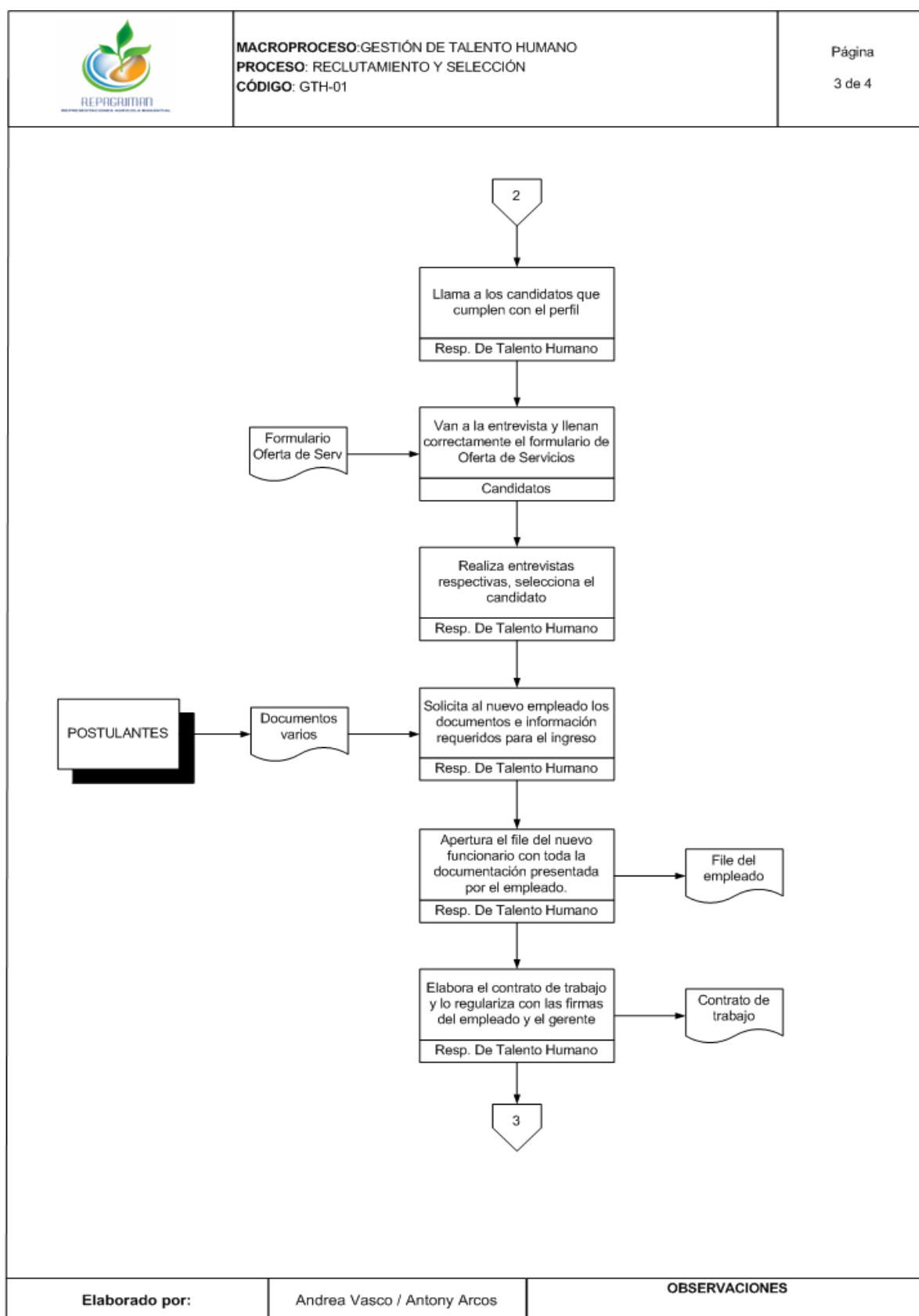
8 PROCEDIMIENTO




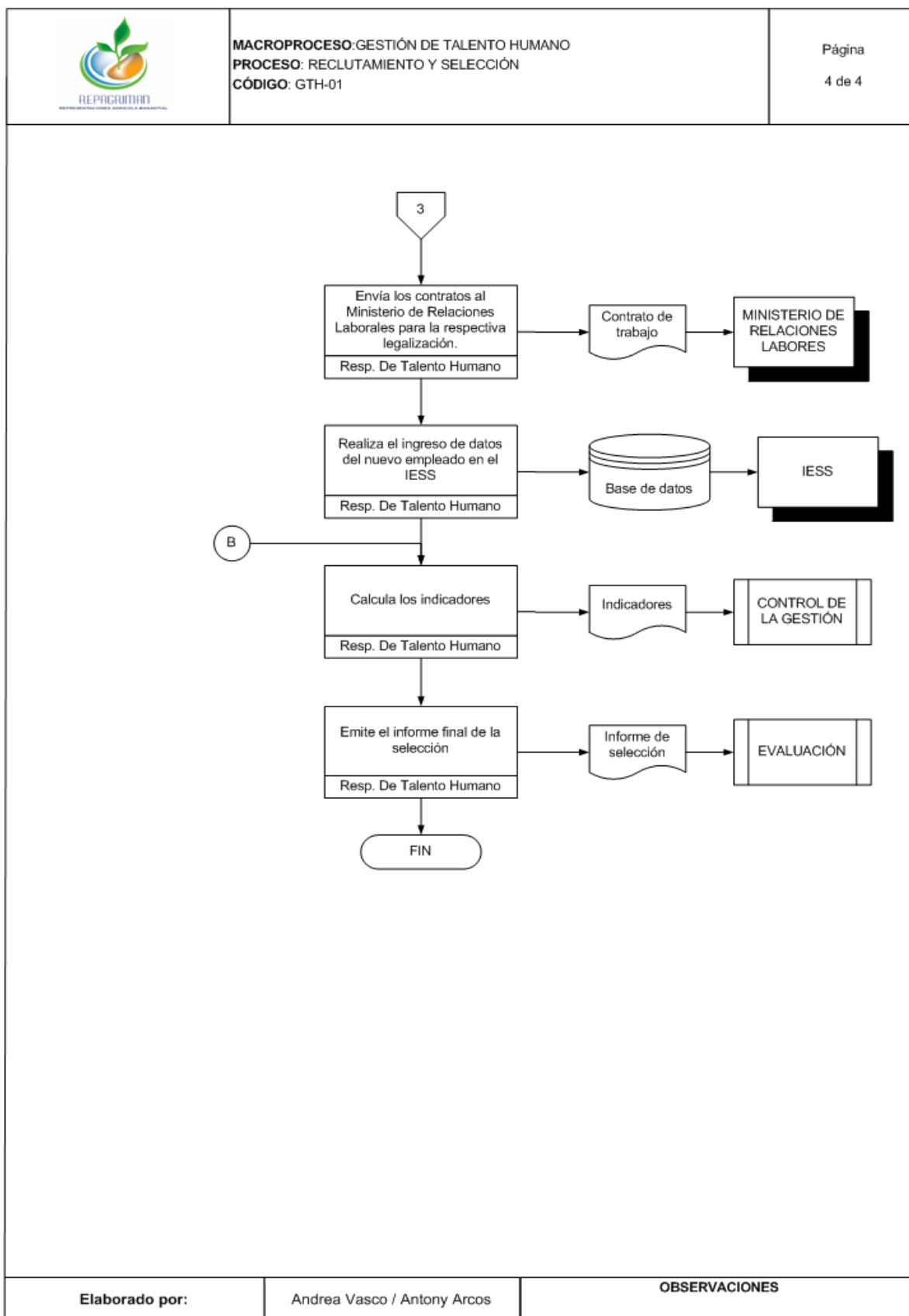
	Código: GTH-02
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN


	MACROPROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PROCESO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN CÓDIGO: GTH-01	Página 2 de 4
 <pre> graph TD Start([1]) --> A[Comunica al personal el concurso interno para llenar la vacante existente y los requerimientos del puesto Resp. De Talento Humano] A --> Mail1[Mail] A --> B{¿Algún empleado aplicó a la vacante?} B -- No --> A1((A)) B -- Si --> C[Presenta al Jefe inmediato de la vacante, los candidatos existentes para su elección Resp. De Talento Humano] C --> D[Analiza los postulantes y elige al candidato Jefe inmediato de la vacante] D --> E[Indica al personal la decisión tomada Resp. De Talento Humano] E --> Mail2[Mail] E --> F[Regulariza y actualiza el file del empleado elegido Resp. De Talento Humano] F --> File[File del empleado] F --> End((B)) </pre>		
Elaborado por:	Andrea Vasco / Antony Arcos	OBSERVACIONES

	Código: GTH-02
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN



	Código: GTH-02
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN



	Código: GTH-02
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	CAPACITACIÓN

1. OBJETIVO

Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados a través de herramientas que mejoren el conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica para todo el personal de la empresa

3. RESPONSABLES

El responsable de la ejecución está a cargo del Responsable de Talento Humano

4. DEFINICIONES


- **Requisición:** Es un documento formal (físico o electrónico) por el cual se pide algo al responsable, para que este proceda a con el proceso. Cabe mencionar que tienen que pasar por las aprobaciones correspondientes.

5. POLÍTICAS

- Todo curso de capacitación se dará únicamente al personal que haya pasado el período de prueba
- Toda capacitación externa deberá ser solicitada mediante una requisición de Bien o Servicio correctamente detallada
- Toda capacitación deberá pasar por la aprobación del Gerente

6. INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO
I01-GTH-02	% de cumplimiento de capacitaciones	Trimestral	Capacitaciones realizadas/ Capacitaciones planificadas*100
I02-GTH-02	Satisfacción de la capacitación	Mensual	Encuesta de Satisfacción de la capacitación

 REPAGRAMA <small>REPRESENTACIONES AGRÍCOLAS Y AMBIENTALES</small>	Código: GTH-02
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	CAPACITACIÓN


7. REFERENCIAS

7.1 ENTRADAS

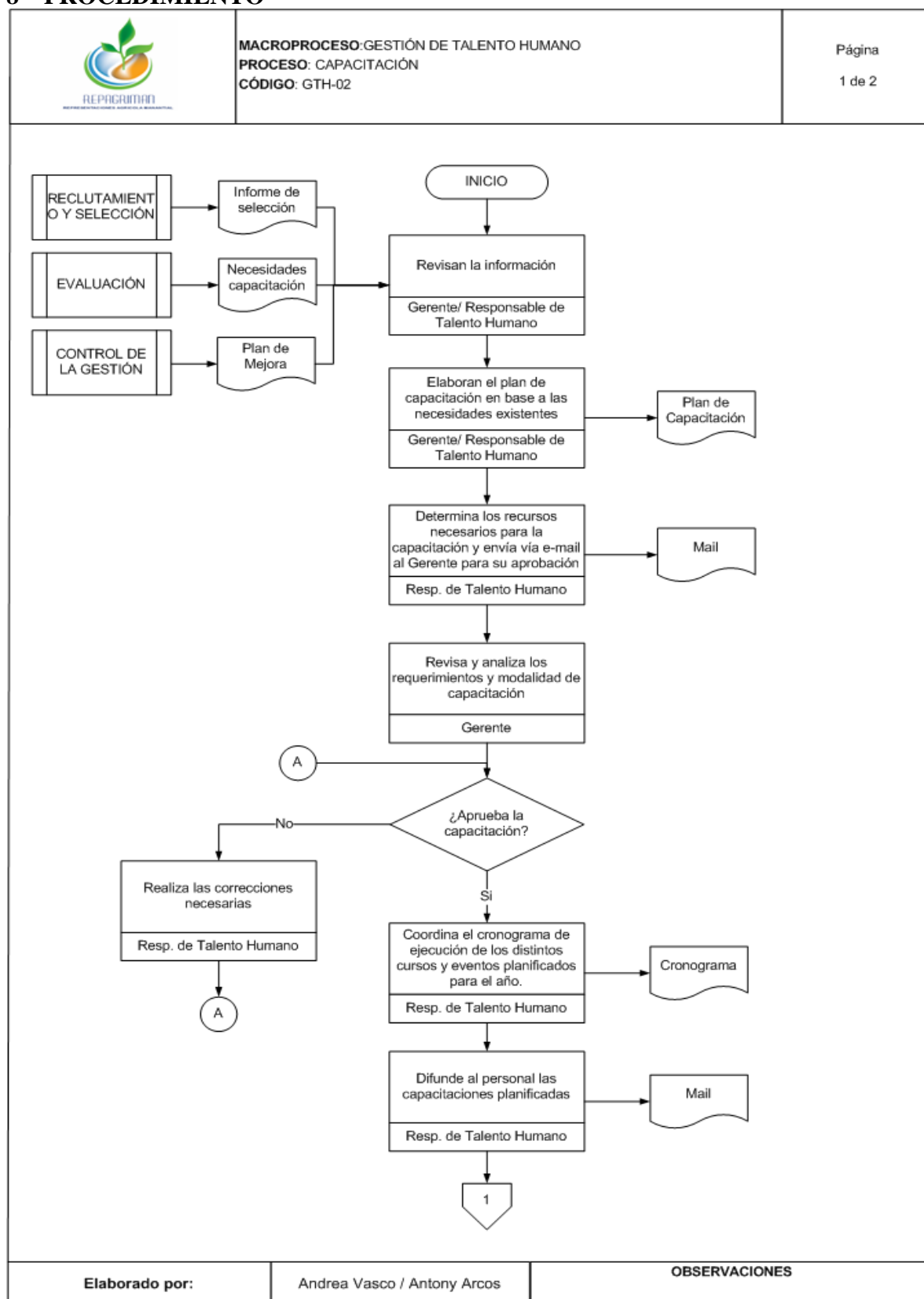
- Informe de selección
- Necesidades de capacitación
- Plan de mejora
- Mail


7.2 SALIDAS

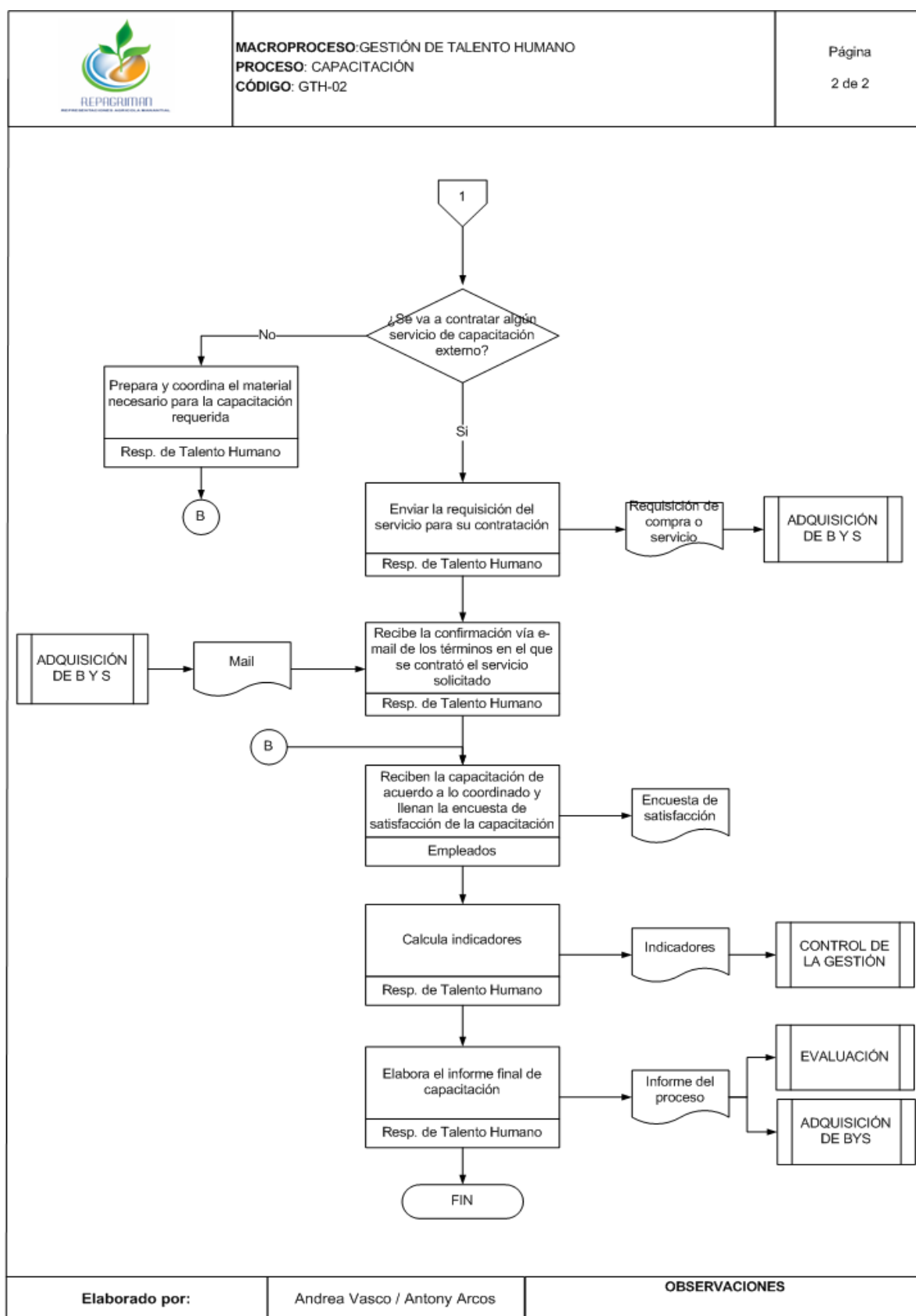
- Plan de capacitación
- Mails
- Cronograma
- Requisición de compra o servicio
- Indicadores
- Informe del proceso


	Código: GTH-02
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	CAPACITACIÓN

8 PROCEDIMIENTO



	Código: GTH-02
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	CAPACITACIÓN



	Código: GTH-03
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	EVALUACION

1. OBJETIVO

Permite el diagnóstico de desempeño del empleado a través de métodos de evaluación definidos para la planificación del desarrollo en la empresa y en su función; así como determinar el grado de satisfacción del empleado con el entorno de la empresa mediante una evaluación de clima laboral.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica para todo el personal de la empresa

3. RESPONSABLES

El responsable es el encargado de Talento Humano

4. DEFINICIONES


- **Evaluación:** es un acto de comparar una medida con un estándar y emitir un juicio basado en la comparación

5. POLÍTICAS

- Evaluar el desempeño del personal dos veces al año después de las respectivas capacitaciones
- Toda evaluación deberá ser retroalimentada con los empleados
- El personal que tenga evaluaciones que se encuentren por debajo de los rangos permitidos deberá ser desvinculado de la empresa

6. INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO
I01-GTH-03	% de efectividad en las evaluaciones	Semestral	Evaluaciones realizadas/evaluaciones planificadas*100
I02-GTH-03	% de evaluaciones por debajo de los estándares	Semestral	Evaluaciones deficientes/Evaluaciones realizadas*100
I03-GTH-03	% de satisfacción de Clima Laboral	Semestral	Encuesta de Clima Laboral

	Código: GTH-03
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	EVALUACION


7. REFERENCIAS

7.1 ENTRADAS

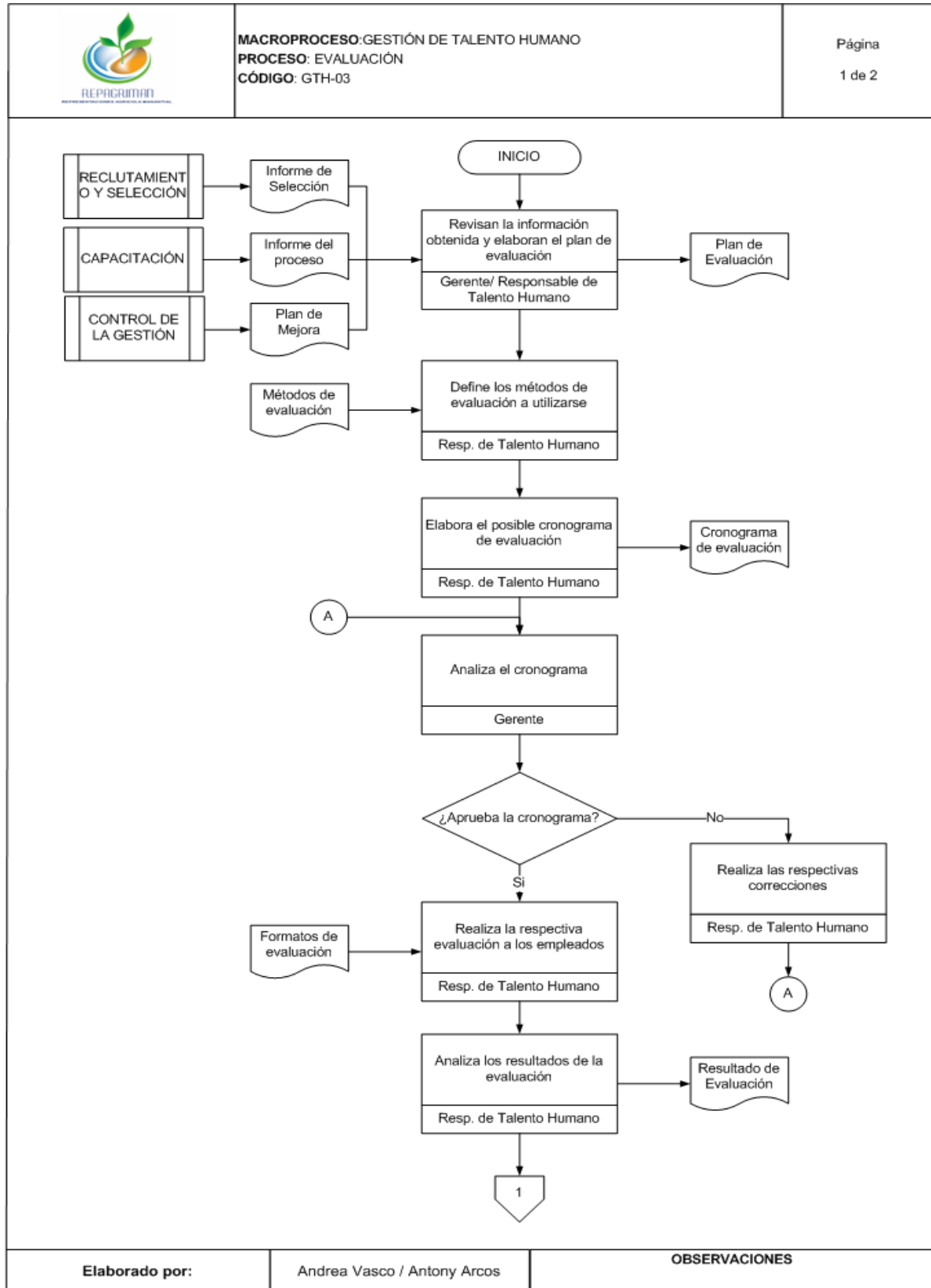
- Informe de selección
- Informe del proceso
- Plan de Mejora
- Métodos de evaluación
- Formatos de evaluación


7.2 SALIDAS

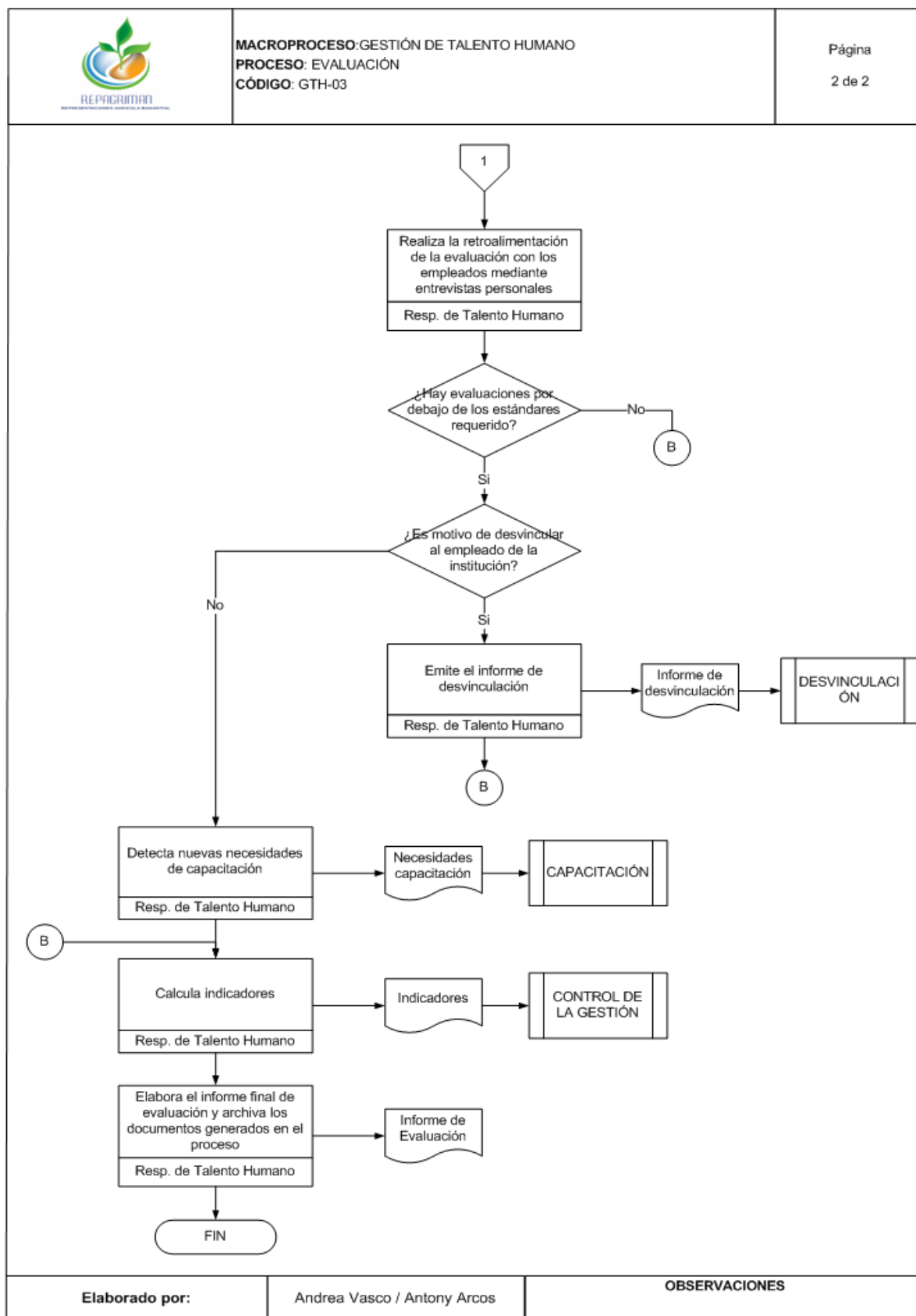
- Plan de evaluación
- Cronograma de evaluación
- Resultado de evaluación
- Informe de desvinculación
- Necesidades de capacitación
- Indicadores
- Informe de evaluación


	Código: GTH-03
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	EVALUACION

8 PROCEDIMIENTO



	Código: GTH-03
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	EVALUACION



	Código: GTH-04
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	DESVINCULACIÓN

1. OBJETIVO

Desarrollar un proceso de desvinculación óptimo manteniendo la imagen de la empresa y evitar conflictos a futuro a través del seguimiento y legalización formal de los documentos.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica para todo el personal de la empresa

3. RESPONSABLES

El responsable es el encargado de Talento Humano

4. DEFINICIONES

- **Acta de finiquito:** Documento por medio del cual un trabajador acepta la liquidación de sus haberes pendientes de pago y, si fuere el caso de las indemnizaciones a las que tiene derecho.

5. POLÍTICAS

- Todos los documentos generados por la desvinculación del personal deberán ser respectivamente legalizados


6. INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO
I01-GTH-04	% de rotación del personal	Trimestral	# de personal desvinculado/# total de empleados*100
I02-GTH-04	Razones de desvinculación	Trimestral	Entrevista de salida

7. REFERENCIAS


7.1 ENTRADAS

- Renuncia
- Informe de desvinculación
- Formulario entrevista de salida
- Código de trabajo
- Acta de finiquito

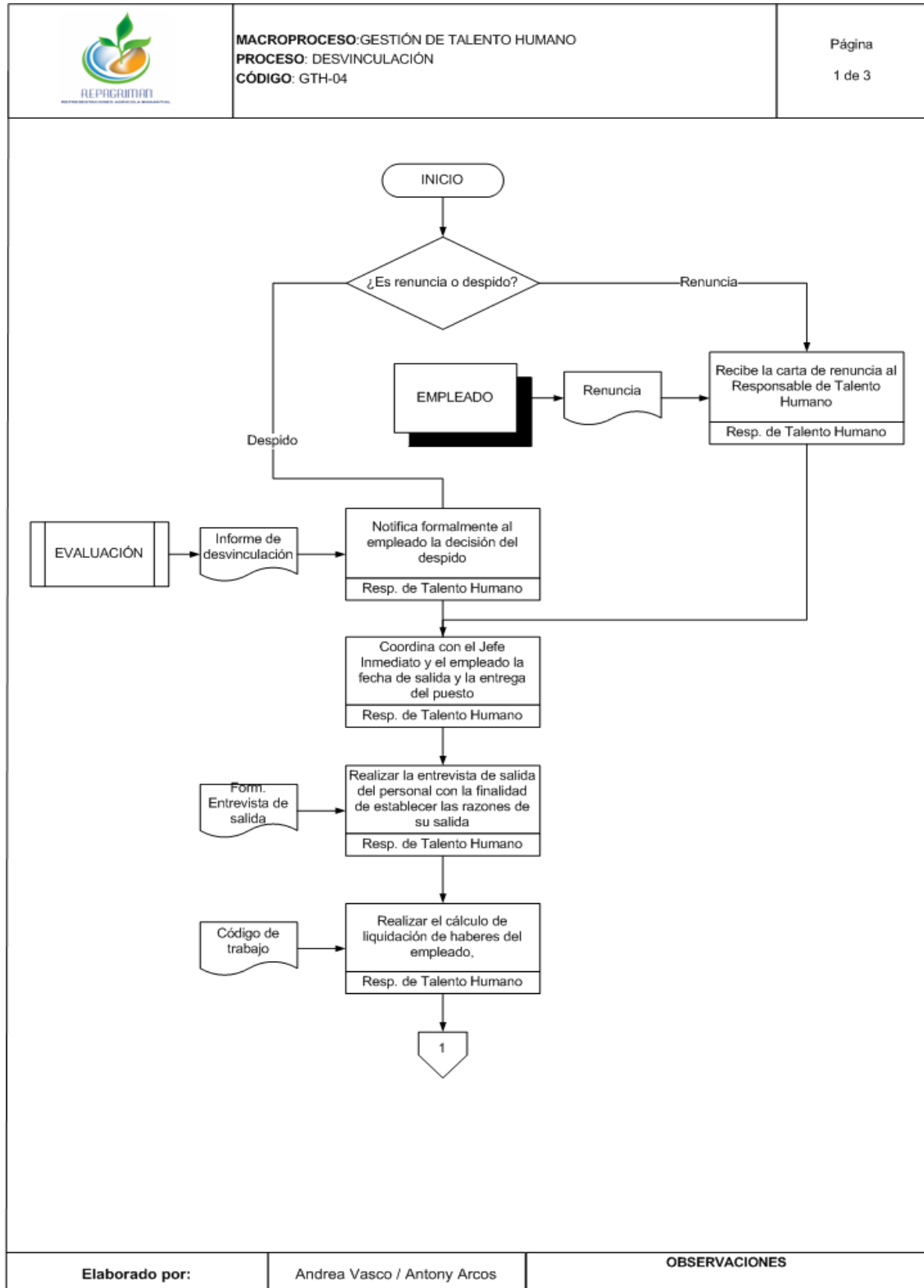
	Código: GTH-04
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	DESVINCULACIÓN


7.2 SALIDAS

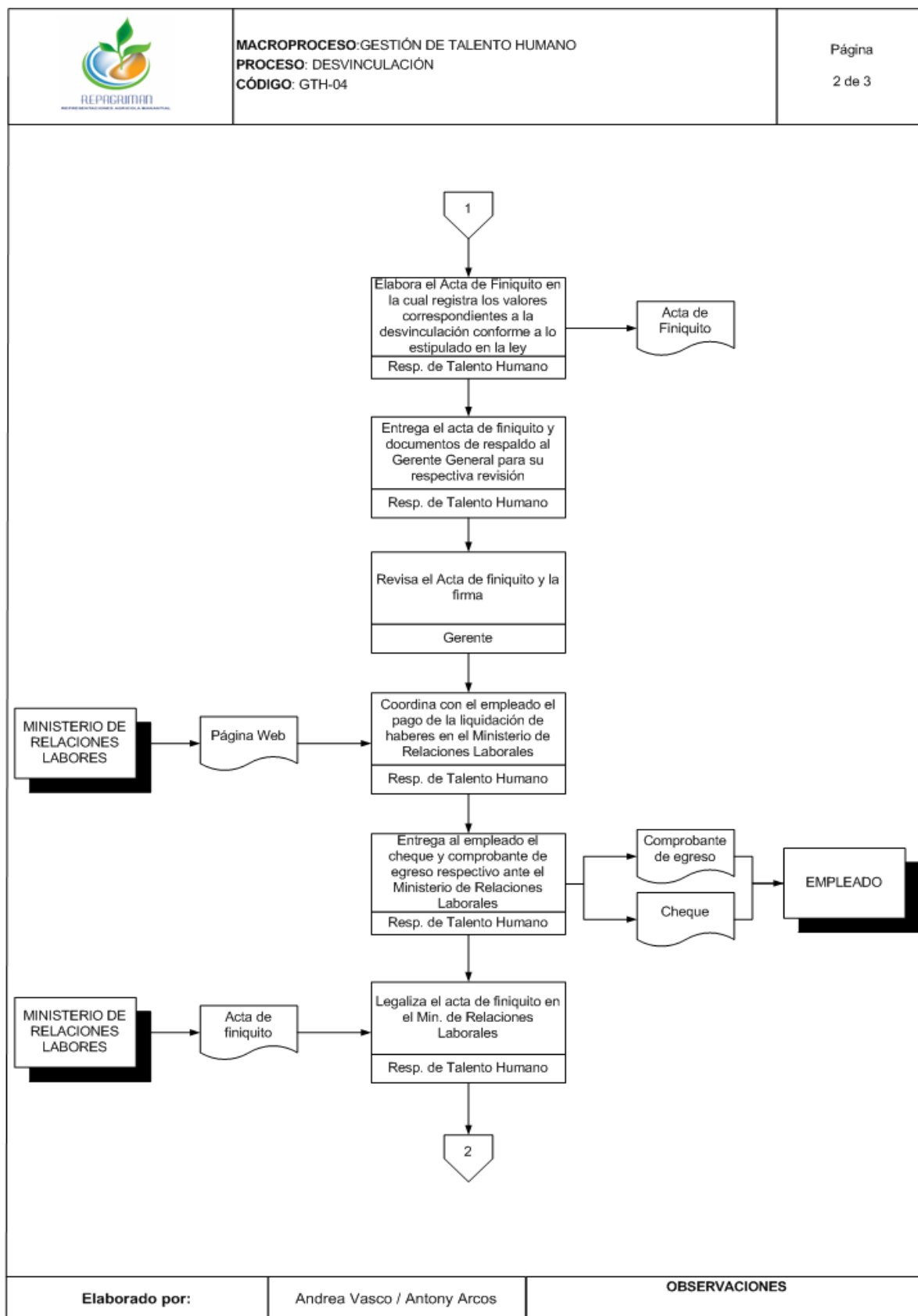
- Acta de finiquito
- Comprobante de egreso
- Cheque
- Vacante existente
- Indicadores
- Informe final


	Código: GTH-04
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	DESvinculación

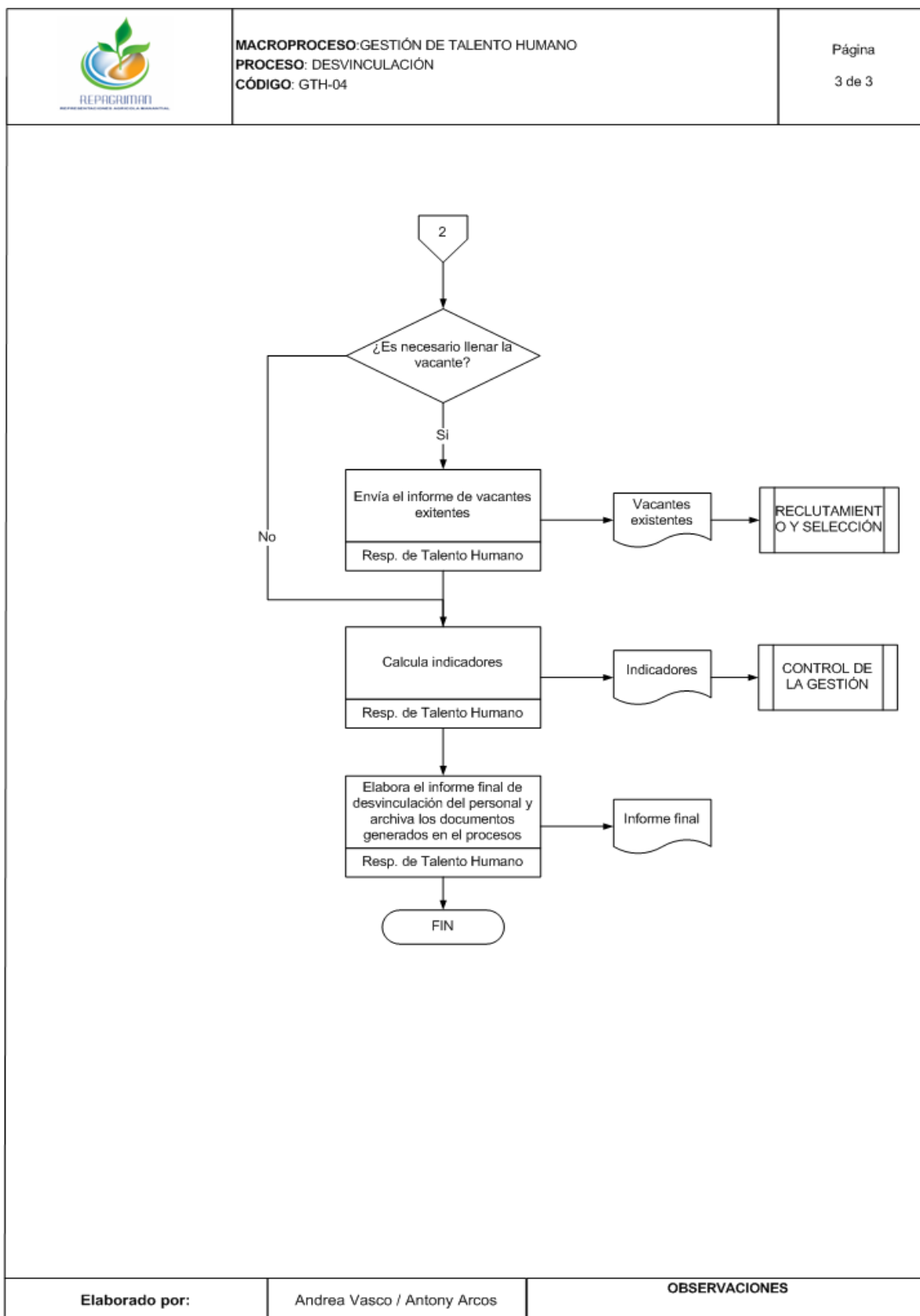
8 PROCEDIMIENTO




	Código: GTH-04 Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/> <h2 style="text-align: center;">DESVINCULACIÓN</h2>
---	---



	Código: GTH-04
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	DESvinculación



 <small>REPAGRAM</small> <small>REPRESENTACIONES PROFESIONALES Y ADMINISTRATIVAS</small>	Código: GTH-05
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

1. OBJETIVO

Proteger y mantener la salud física, mental y social de los empleados, en los sitios de trabajo y en la entidad en general, proporcionando condiciones seguras e higiénicas con el fin de evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales para mejorar la productividad.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica para todo el personal de la empresa

3. RESPONSABLES

El responsable es el encargado de Talento Humano

4. DEFINICIONES


- **Diagnostico:** identificación de la naturaleza de una enfermedad mediante la observación de sus signos y síntomas característicos.
- **Incidente:** es un suceso repentino no deseado que ocurre por las mismas causas que se presentan los accidentes, sólo que por cuestiones del azar no desencadena lesiones en las personas, daños a la propiedad, al proceso o al ambiente.
- **Accidente:** es un suceso repentino no deseado que produce consecuencias negativas ya sea en las personas, las instalaciones, las máquinas o el proceso.

5. POLÍTICAS

- Anualmente se revisará y actualizará el plan de prevención y acción de seguridad y salud ocupacional, el cual será aprobado por los socios de la empresa.
- Se realizarán exámenes de ingreso y salida del empleado para la investigación y análisis de medidas preventivas

6. INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO
I01-GTH-05	% de conocimiento del plan de prevención y acción	Anual	# de empleados que total conocen el plan / # de empleados
I02-GTH-05	% de cumplimiento del plan de prevención y acción	Anual	Plan de prevención y acción / Plan de prevención y acción propuesta

 <small>REPAGRAM</small> <small>REPRESENTACIÓN AGRARIA Y GANADERA</small>	Código: GTH-05
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

I03-GTH-05	Cantidad de incidentes	Mensual	# de incidentes en el mes
I04-GTH-05	Cantidad de accidentes	Mensual	# de accidentes en el mes


7. REFERENCIAS

7.1 ENTRADAS

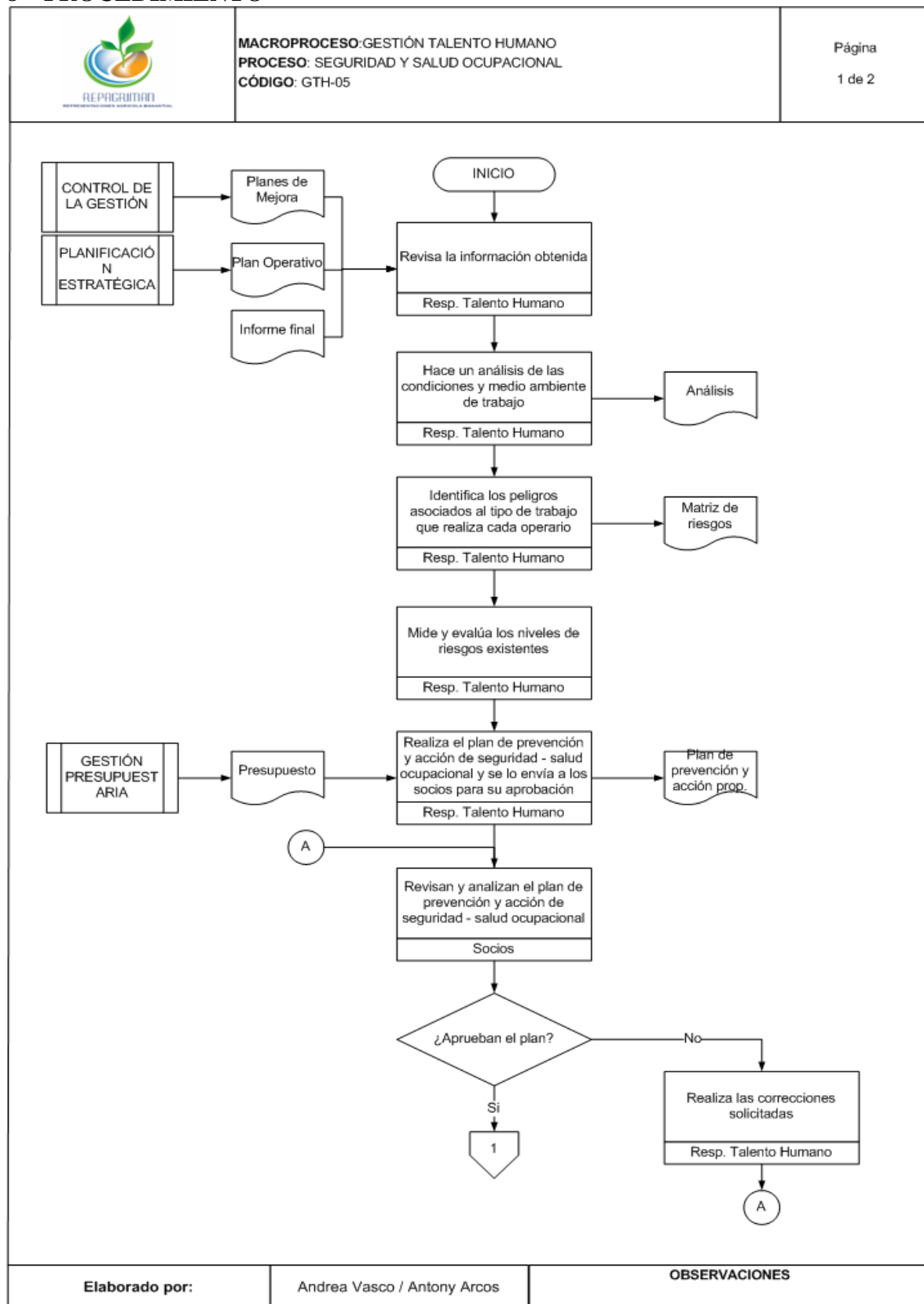
- Planes de mejora
- Plan operativo
- Informe final
- Presupuesto


7.2 SALIDAS

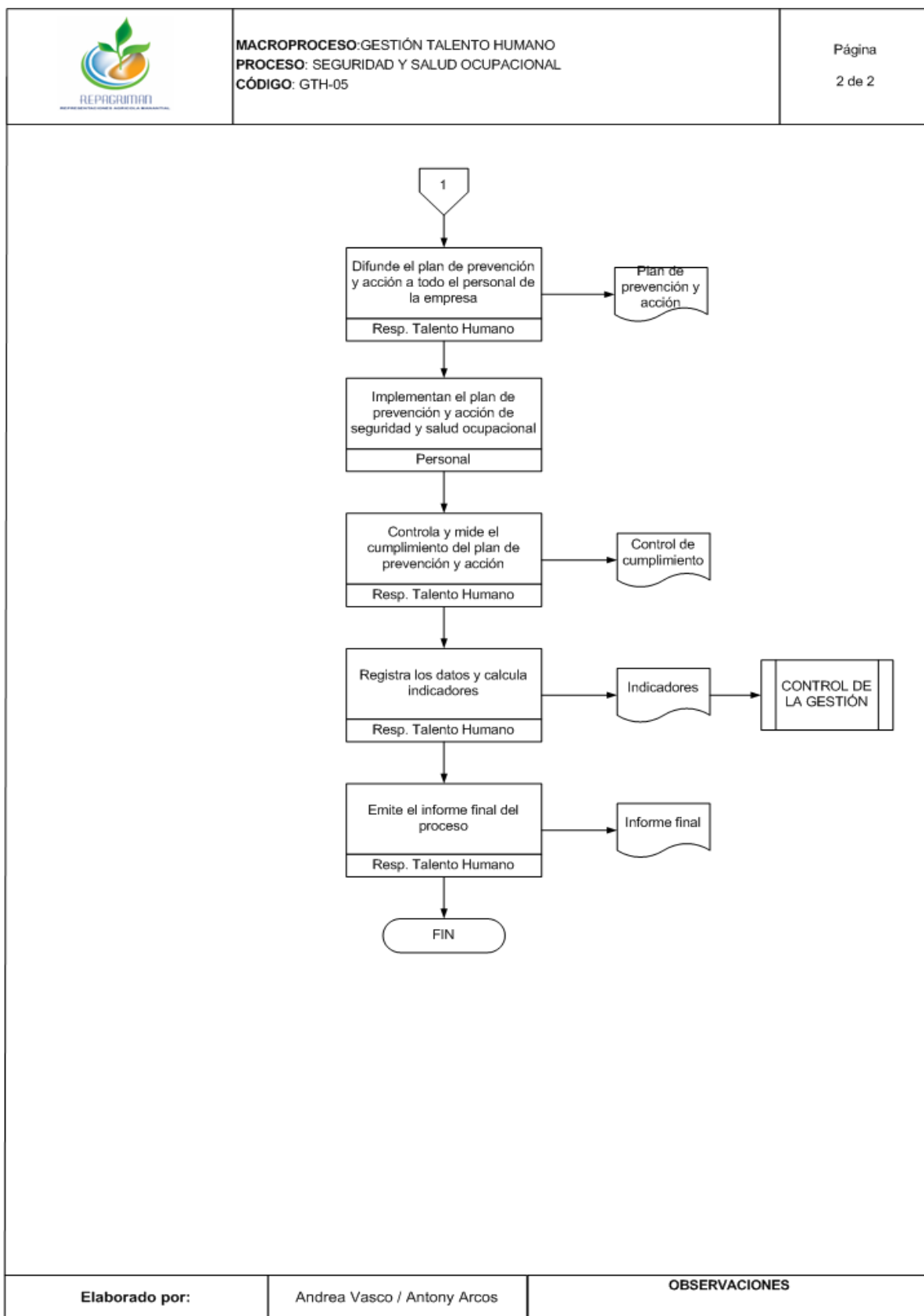
- Análisis
- Matriz de riesgos
- Plan de prevención y acción propuesta
- Plan de prevención y acción
- Control de cumplimiento
- Indicadores
- Informe final

	Código: GTH-05
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

8 PROCEDIMIENTO



	Código: GTH-05
	Tipo de proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Productivo <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL



**ANEXO 11:
INSTRUCTIVOS**



REPAGRIMAN





REPRESENTACIONES AGRICOLA MANANTIAL

REPRESENTACIONES AGRICOLAS MANANTIAL

INSTRUCTIVO DE ARADO

VERSION 1 DEL 14 DE FEBRERO 2011

1.- Preparar los materiales necesarios para desarrollar la actividad, como son:

MATERIAL	CANTIDAD		IMAGEN
Tractor	1	Unidad	
Arado	1	Unidad	
Grasero	1	Unidad	
Grasa	1	Paleta	
Aceite y su recipiente	1	Unidad	
Seguros	3	Unidades	

2.-Enciende el tractor, y si es la primera vez lo deja calentar por cinco minutos.

Personal mínimo requerido: 1 persona

3.- Transporta el tractor y coloca la parte posterior con la parte frontal del implemento (arado).

Personal mínimo requerido: 1 persona

4.- Colocar y asegurar el tercer punto del Arado en la parte superior del tractor.



Personal mínimo requerido: 1 persona

5.- Abrir totalmente el tercer punto del Arado



Personal mínimo requerido: 1 persona

6.- Introducir los brazos laterales (primer y segundo punto) con los extremos del Arado y colocar los seguros.



Personal mínimo requerido: 1 persona

7.- Templar las cadenas de ambos brazos laterales para un correcto levantamiento del Arado.



Personal mínimo requerido: 1 persona

8.- Levantar el arado y re ubicar el tractor para lubricar los puntos de fricción.



Personal mínimo requerido: 1 persona

9.- Con la ayuda del graseo, colocar la grasa en cada boquilla de los cuatro discos.



Personal mínimo requerido: 1 persona

10.- Posteriormente con la ayuda de la pistola de aceite, colocar el aceite en las uniones de los puntos uno y dos.



Personal mínimo requerido: 1 persona

11.- Verificar que todo lo anteriormente este correcto para proceder al terreno para ararlo.

Personal mínimo requerido: 1 persona

12.- En el terreno colocarse a un extremo del terreno y con el frente de los discos hacia el final del terreno a arar.

Personal mínimo requerido: 1 persona

13.-Se procede a bajar la palanca del hidráulico hasta tener la profundidad deseada.

Personal mínimo requerido: 1 persona

14.-Con marcha en segunda, avanzar con el tractor en línea recta hasta el otro extremo del terreno a ser arado.

Personal mínimo requerido: 1 persona

15.- Al llegar al otro extremo, levantar la palanca del hidráulico y regresar en reto al extremo que iniciamos el arado.

Personal mínimo requerido: 1 persona

16.- Repetir desde el punto 12 hasta completar de arar el terreno deseado.

Personal mínimo requerido: 1 persona

17.- Finalizado la actividad, regresar al taller para desmontar el arado, en el mismo orden desde el punto 7 al 4.



REPAGRIMAN

REPRESENTACIONES AGRICOLA MANANTIAL

REPRESENTACIONES AGRICOLAS MANANTIAL

INSTRUCTIVO DE COLOCACION DE SISTEMA DE RIEGO POR GOTEO PARA
CULTIVO DE APIO

VERSION 1 DEL 14 DE FEBRERO 2011

1.- Preparar la cantidad de materiales necesarios según el número de platabandas (camas) a preparar, como son:

MATERIAL	CANTIDAD		CARACTERISTICAS	IMAGEN
Cintas de goteo	4	Por C/Platabanda	De 25 m c/u con goteras cada 20 cm o minimo hasta 15 cm	
Ganchos metalicos	8	Por C/Platabanda	De 15 cm de alto por 3 cm de ancho en la parte superior y de 1 cm de diametro	
Cauchos cilindricos	8	Por C/Platabanda	De 5 cm de ancho con un diametro de 1 cm	
Martillo	1	Para todo el proceso	Firme y seguro para seguridad del usuario	
Correas plasticas o amarraderas		Según numero de uniones	Del Nº 10 al 13 como maximo	
Huequidora	1	Para todo el proceso	Para elaborar los huecos en las cintas goteras. Con punta y de 1 cm de diametro	
Tijera	1	Para todo el proceso	Reforzada y afilada para cortes mas precisos.	
Varilla	1	Para todo el proceso	De 80 cm de alto con un diametro de 1 cm	
Cavadora	1	Para todo el proceso	De madera, gatantiza mayor comodidad y son mas livianas.	
Distribuidor de cintas nuevas	1	Para todo el proceso	Compuesta de dos partes, la base triangular y la Vara cilindrica	

Personal mínimo requerido: 1 persona

2.- Revisar si existen los 4 espaguetis necesarios por cada platabanda (2 en cada lado del terreno) y si están en buen estado, y si no pues señalarlos y proceder a cavar en las áreas respectivas para poder cambiarlos o colocarlos unos nuevos.



Personal mínimo requerido: 1 persona

3.- Cavar cuidadosamente en las zonas a cambiar, hasta llegar al tubo de agua bajo tierra.



Personal mínimo requerido: 1 persona

4.- Descubierto el hueco hasta llegar al tubo de agua, limpiar la tierra que esta alrededor, sacar el anterior espagueti y empatar el nuevo espagueti con el tubo en el orificio existente.



Personal mínimo requerido: 1 persona

5.- Introducir la varilla en el nuevo espagueti para amoldar la cavidad del espagueti y poder rellenar el hueco inmediatamente. Repetir desde el punto 3 al 5 en todos los espaguetis a cambiar antes de continuar.



Personal mínimo requerido: 1 persona

6.- Posteriormente se procesa a destapar los 2 tubos terminales de un lado de la válvula para su lavado. Abrir la llave del un extremo de la válvula por aproximadamente 2 minutos o hasta que el agua tome un tono transparente.



Personal mínimo requerido: 1 persona

7.- Cerrar la llave del un extremo de la válvula y proceder a tapar los 2 tubos terminales.

Personal mínimo requerido: 1 persona

8.- Abrir la llave del un extremo de la válvula nuevamente por 1 minutos para identificar posibles espaguetis tapados.



Personal mínimo requerido: 1 persona

9.- Luego de cerrar la llave determinando los tapados, se procede a introducir la varilla en cada uno de ellos, posteriormente se abre nuevamente la llave del un extremo de la válvula para verificar su funcionamiento. Si el problema continua, cavar dicho espagueti para su

cambio como lo especifica en los puntos del 3 al 5. Repetir desde el punto 6 al 9 para el otro extremo de la válvula.



Personal mínimo requerido: 1 persona

10.- Si se va a colocar cinta de goteo usada, se procede a buscar y clasificar el número necesario de cintas. Si se van a colocar cintas nuevas omitir este punto y pasar al 13.



Personal mínimo requerido: 1 persona

11.- Distribuir las cintas de goteo cubriendo dos platabandas a la vez llevando 2 cintas de goteo en cada mano y de las puntas que tienen el orificio para los espaguetis; hasta llegar al otro lado de la válvula para poder cubrir la mitad de la cama. Hacerlo esto por el número de camas requeridas.



Personal mínimo requerido: 2 persona

12.- Posteriormente continuar con la distribución de la cinta de goteo llevando igualmente 2 cintas de goteo en cada mano pero esta vez de las puntas que no tiene el orificio para los espaguetis; hasta llegar a la mitad de la válvula que coincidirá con el inicio de las anteriores cintas colocadas. Hacerlo esto por el número de camas requeridas. Continúe desde punto 20.



Personal mínimo requerido: 2 persona

13.- Si se va a colocar cinta de goteo nueva, se debe traer los nuevos rollos de bodega, desempacarlo y colocarlo en el “distribuidor de cinta nueva”, ambos rollos de cinta nueva en el mismo sentido.



Personal mínimo requerido: 1 persona

14.- Se coloca el distribuidor de cintas nuevas en la mitad y frente a la platabanda (cama) para iniciar con la distribución.

Personal mínimo requerido: 1 persona

15.- Distribuir las cintas nuevas cubriendo solo una cama a la vez, hasta llegar al otro extremo de la platabanda (cama). Al llegar esperar a que la segunda persona que esta en la mitad, tiemple los rollos y proceda a cortar las cintas en el lugar correcto. Hacerlo esto por el número de camas requeridas

Repetir este mismo punto para la otra mitad de la válvula y por número de camas igualmente requeridas.



Personal mínimo requerido: 2 personas

16.-Se procede a adecuar las puntas de la nueva cinta de goteo para los espaguetis, para lo cual realizamos en la punta en forma vertical un doble en la mitad, tomando unos 5 cm de largo de la cinta.



Personal mínimo requerido: 1 persona

17.- Inmediatamente un segundo y tercer dobles en forma horizontal en la mitad, en esos 5 cm.

Personal mínimo requerido: 1 persona

18. Posteriormente colocar una correa plástica alrededor del dobles y ajustarlo para su correcto aseguramiento.



Personal mínimo requerido: 1 persona

19.- Cortar el excedente de la correa plástica para dejarlo listo. Repetir los puntos del 16 al 19 por cada una de las cintas nuevas.



Personal mínimo requerido: 1 persona

20.- Posteriormente se procede a repartir 2 ganchos metálicos y 2 cauchos cilíndricos al inicio y final de cada cama que se va a colocar en el inicio de cada cinta de goteo.



Personal mínimo requerido: 1 persona

21.- Repartir 4 ganchos metálicos y 4 cauchos cilíndricos en la mitad de la cama que se va a colocar al final de cada cinta de goteo.



Personal mínimo requerido: 1 persona

22.- Si es cinta nueva, se debe hacer el hueco para el espagueti al inicio de cada cinta de goteo. Esto con la ayuda de la huequidora. Si es usada la cinta de goteo omitir este punto pasar al 23.



Personal mínimo requerido: 1 persona

23.- Introducir cada espagueti en el orificio de la cinta



Personal mínimo requerido: 1 persona

24.- Colocar el caucho cilíndrico por debajo de la cinta gotera que lo enrollara, temprar la cinta y sostenerlo contra el suelo.



Personal mínimo requerido: 1 persona

25.- Colocar el gancho metálico en forma vertical, entre la unión espagueti-cinta-suelo.



Personal mínimo requerido: 1 persona

26.- Golpear el gancho suavemente en forma vertical con el martillo para su correcto aseguramiento. Repetir desde el punto 23 en cada cinta de goteo si son usadas y desde el punto 22 en cada cinta de goteo si son nuevas.



Personal mínimo requerido: 1 persona

27.- Terminado de unir cada espagueti con su cinta de goteo, abrir nuevamente la llave del un extremo de la válvula para lavar cada cinta, refregándolas bien hasta su otro final en la mitad de la platabanda (cama) e identificar las cintas tapadas. Si son nuevas omitir este punto y pasar al 29.



Personal mínimo requerido: 1 persona

28.-Si existen cintas que al final del lavado están definitivamente tapadas, proceder a cambiarlas y repetir desde el punto 23 al 27.

Personal mínimo requerido: 1 persona

29.- Teniendo las cintas de goteo listas para su uso, en la mitad de la platabanda donde se encuentran el final de las 4 cintas, se procede a asegurarlas para esto se debe templar la cinta y colocar por debajo el caucho cilíndrico y sostenerlo contra el suelo.



Personal mínimo requerido: 1 persona

30.- Colocar el gancho metálico en forma vertical entre la unión cinta-caucho-suelo.



Personal mínimo requerido: 1 persona

31.- Golpear el gancho suavemente en forma vertical para su correcto aseguramiento. Repetir desde el punto 29 al 31 en todas las cintas requeridas.



Personal mínimo requerido: 1 persona



REPAGRIMAN





REPRESENTACIONES AGRICOLA MANANTIAL

REPRESENTACIONES AGRICOLAS MANANTIAL

INSTRUCTIVO DE COSECHA PARA CULTIVO DE APIO

VERSION 1 DEL 14 DE FEBRERO 2011

1.- Preparar los materiales necesarios para poder cosechar y procesarlo.

Cuchillo	1	por persona	Afilado	
Guantes	1	par por persona	Acorde a la talla de cada usuario	
Tractor	1	Unidad	Cuente con acople para carreta	
Carreta de tractor	1	Unidad	Con dimensiones de 1,20m de ancho por 2,5 m de largo (minimo)	

Personal mínimo requerido: 1 persona

2.-Se procede a la válvula asignada para la cosecha, las personas que actúen en esta actividad deben conocer las normas de calidad que se manejan en la empresa.



Personal mínimo requerido: 1 persona

4.- Se procede a retirar la cinta de goteo de cada platabanda (cama) a ser cosechada, para lo cual se debe desajustar las partes terminales de cada cinta que se encuentran en la mitad, halando y separando el gancho metálico y el caucho cilíndrico.

Personal mínimo requerido: 1 persona

5.- Posteriormente se procede a desajustar en las partes iniciales de las cintas, igualmente halando y separando el gancho metálico y el caucho cilíndrico.

Personal mínimo requerido: 1 persona

6.- Halar de las partes iniciales cada cinta o grupo de cintas hasta retirarlas completamente de la cama a cosechar.

Personal mínimo requerido: 1 persona

7.- Arrumarlas en un mismo lugar todas aquellas que han sido retiradas de la misma válvula.

Personal mínimo requerido: 1 persona

8.- En la válvula asignada realizar una inspección rápida de la mata de apio para cosecharla o no. Considerando altura, grosor, frescura, color y sana.(peso >400g) y no estar en estado de floración como lo esta en la segunda imagen.



Personal mínimo requerido: 1 persona

9.- SI la mata se encuentra bien, con la ayuda del cuchillo y usando los guantes para protección, inclinarse para con la una mano realizar un corte limpio a la mata de apio desde su base y con la otra sostenerla.



Personal mínimo requerido: 1 persona

10.- Seguidamente levantarse recuperando la posición original y proceder a limpiar la mata de apio, es decir sacar los “hijuelos” y arrumarlos en un solo lugar.



Personal mínimo requerido: 1 persona

11.- Posteriormente limpiamos también sacando los tallos exteriores muy abiertos, manchados o golpeados. Arrumarlos en un solo lugar. La mata servirá si al sacar dichos tallos no queda muy liviana (peso > 400g)



Personal mínimo requerido: 1 persona

12.- Se procede a limpiar el sector de las hojas, sacando las que estén en mal estado (manchadas, dañadas, marchitas, podridas, quemadas). Tales causas pudisen ser las siguientes:

- Minador:



- Septoria:



- Pseudomonas:



- Herbicida:



Razones como las anteriores tenemos que proceder a retirarlas.



Personal mínimo requerido: 1 persona

13.- Con la ayuda del cuchillo se procede a cortar de unos 5 a 8 cm de las puntas para obtener una mata de unos 45 cm de alto como mínimo, teniendo un tamaño uniforme para poder empacar posteriormente en las gavetas.



Personal mínimo requerido: 1 persona

14.-Despues corta la base del tallo de la mata de Apio para igualarlo, un solo corte recto, uniforme y superficial.



Personal mínimo requerido: 1 persona

15.-Ya lista la mata de apio, se agrupara en montones de entre 20 a 25 matas. Repetir desde el punto 8 al 15 hasta que la cosecha termine.



Personal mínimo requerido: 1 persona

16.-Si el sol está muy fuerte, se debe tapar o cubrir cada montón de apio con el mismo rechazo del proceso para evitar el marchitamiento del apio cosechado.



Personal mínimo requerido: 1 persona



REPAGRIMAN

REPRESENTACIONES AGRICOLA MANANTIAL



REPRESENTACIONES AGRICOLAS MANANTIAL

INSTRUCTIVO DE FERTILIZACION PARA CULTIVO DE APIO

VERSION 1 DEL 14 DE FEBRERO 2011

1.- Revisar si cuenta con los materiales necesarios para su realización, tales como:

MATERIAL	CANTIDAD		CARACTERISTICAS	IMAGEN
Tanque de mezcla	1	Unidad	Capacidad de 100 litros	
Palo o tubo para mezclar	1	Unidad	De 80 cm de alto	
Recipientes de medidas	3	Unidades	De 1 litro, de 2 litros y de 12 litros	
Balanza	1	Unidad	Capacidad de hasta 15 kilos con medidas de 100 gramos en gramos	
Nutrientes solidos		Kilos según nº de valvulas	Pre mezclas de micro y macronutrientes previo análisis de suelos	
Nutrientes liquido		Litros según nº de valvulas	Fuentes de Calcio	
Cuchillo	1	Unidad	De 20 cm de largo como mínimo	
Hoja edad valvulas	1	Unidad	Registro de fechas siembras y cantidades a mezclar	
Reloj	1	Unidad	Ninguna en especial	
Reguladores de PH	2	litros por tanque de 50 litros de liquido madre	Acidos que responderan a previos analisis de agua.	

MATERIAL	CANTIDAD		CARACTERISTICAS	IMAGEN
PH-Metro	1	Unidad	Marca Hanna HI 98129, combo C.E y temperatura	
Cintas de PH	1	Unidad	N/A	

Personal mínimo requerido: 1 persona

2.- Se procede a revisar la” hoja de edad válvulas “distribución y edad de cada válvula para determinar y planificar que producto (nutriente), en qué orden y que cantidades mezclar, considerando lo siguiente:

- Hacer todas las válvulas de un mismo producto para pasar al siguiente producto.
- Hacer máximo dos válvulas a la vez.
- Cantidad de agua, 50 litros para dos válvulas.
- PH de agua optimo de riego 5.5.

Personal mínimo requerido: 1 persona

3.- Abra la llave de paso del reservorio y la del cuarto de fertilización para poder hacer uso del agua mediante gravedad.

Personal mínimo requerido: 1 persona

4.- En el campo, acuda a abrir las llaves de las válvulas respectivas válvulas a fertilizar según el orden que haya escogido.



Personal mínimo requerido: 1 persona

5.- Nuevamente en el cuarto de fertilización, colocar la manguera de agua en el tanque de mezclar y llenarlo con la cantidad de agua necesaria según el número de válvulas a fertilizar por tanque.



Personal mínimo requerido: 1 persona

6.- Con la ayuda de un recipiente, medir la cantidad óptima (2 litros por 50 litros de líquido madre) del regulador de PH, verterlo y mezclarlo en el tanque con agua.



Personal mínimo requerido: 1 persona

7.- Verificar que el PH del agua para el líquido madre antes de nutrientes es de 0, ya sea con el PH-metro o con las cintas de PH. Si no es así, aumentar paulatinamente mas liquido regulador hasta obtener el PH de 0.

Personal mínimo requerido: 1 persona

8.- Posteriormente medir las cantidades de los productos (nutrientes sólidos y/o líquidos) según las consideraciones antes mencionadas y planificadas.



Personal mínimo requerido: 1 persona

9.- Vierta el tipo de producto (nutrientes sólidos y/o líquidos) correspondiente en el tanque de agua con PH 0 de liquido madre y mezclarlo por aproximadamente por 2 minutos o hasta que esté bien disuelto el mismo.



Personal mínimo requerido: 1 persona

8.- Posteriormente seleccionar y sumergir la manguera de succión en el tanque con la mezcla. Si las válvulas a fertilizar son de la parte de superior al cuarto de fertirrigación, seleccionar la manguera de boquilla azul y si son de las partes medias e inferiores, seleccionar la manguera de boquilla negra.



Personal mínimo requerido: 1 persona

9.- Posteriormente abrimos ambas llaves “Venturi”, una a la vez de la sección que vayamos a fertilizar.



Personal mínimo requerido: 1 persona

10.- Cerrar paulatinamente la llave de paso de agua hasta completar 11 vueltas completas, para que succione por efectos de compensación de presión el líquido (nutrientes) que se encuentra en el tanque de mezclas mediante la manguera.

Personal mínimo requerido: 1 persona

11.- Revisar si el tiempo de succión o recorrido del líquido desde el tanque de mezclas hasta las llaves de venturi, es de 7 segundos como máximo.

Personal mínimo requerido: 1 persona

12.- Si esta dentro de ese límite, se procede a esperar 30 minutos por tanque de 100 litros para que termine de succionar todo el producto (nutrientes).

Personal mínimo requerido: 1 persona

13.- Culminado el tiempo de succión, y verificando que la succión haya sido total, se procede a abrir totalmente la llave de paso de agua.

Personal mínimo requerido: 1 persona

14.- Seguidamente se procede a cerrar ambas llaves de “Venturi”.

Personal mínimo requerido: 1 persona

15.- Se revisa nuevamente la hoja de “hoja de edad plántulas”, para determinar cuáles son las siguientes válvulas a fertilizas.

Personal mínimo requerido: 1 persona

16.- En el campo, se procede a cerrar las llaves de las válvulas anteriormente abiertas, para seguidamente abrir las otras llaves de las válvulas que se desea fertilizar también y el proceso se repite.

Personal mínimo requerido: 1 persona



REPAGRIMAN

REPRESENTACIONES AGRICOLA MANANTIAL






REPRESENTACIONES AGRICOLAS MANANTIAL

INSTRUCTIVO DE FUMIGACIONES PARA CULTIVO DE APIO

VERSION 1 DEL 14 DE FEBRERO 2011

1.- Preparar la cantidad de materiales necesarios según el número de válvulas a fumigar, como son:

MATERIAL	CANTIDAD		CARACTERISTICAS	IMAGEN
Tanque de mezclas	1	Para todo el proceso	De 200 litros	
Palo para mezclar	1	Para todo el proceso	De 1m de alto	
Manguera de succión	1	Por bomba	Acorde a la fuerza de la bomba	
Manguera de retorno	1	Por bomba	Acorde a la fuerza de la bomba	
Bomba y motor de fumigación	1	Para todo el proceso	Soldada a una base móvil	
Magueras de fumigación	2	Para todo el proceso	De 100 m de largo	
Pistolas de fumigación	2	1 por manguera	De mango corto	
Pesticidas		Dosificados	Dependera del lugar	

MATERIAL	CANTIDAD		CARACTERISTICAS	IMAGEN
Guates	1	Par por persona	Según talla del usuario	
Mascarillas	1	Por persona	Según talla del usuario	
Traje	1	Por persona	Según talla del usuario	
Manguera agua	1	Unidad	Conector a valvula ping.pong	
Hoja de Fumigacion	1	Para todo el proceso	Historico de fumigaciones	

Personal mínimo requerido: 1 persona

2.- Revisar la planificación semanal para preparar los respectivos materiales a usarcé. No se deberá fumigar si se encuentra lloviendo.

Personal mínimo requerido: 1 persona

3.- Pesar y medir cada producto según el número de tanques y lugares a colocar respetando la planificación o consultar si existiera algún cambio.

Personal mínimo requerido: 1 persona

4.- Transportar todos los materiales anteriormente detallados al lugar acordado para iniciar con la fumigación.

Personal mínimo requerido: 1 persona

5.- Colocar el tanque a un extremo de la válvula, conjuntamente con la bomba.

Personal mínimo requerido: 1 persona

6.- Conectar la manguera de agua en la válvula ping pong mas cercana para con el otro extremo llenar el tanque de fumigación.

Personal mínimo requerido: 1 persona

7.- Colocar uno a uno los productos destinados para iniciar la fumigación en este tanque, considerando el siguiente orden.

- Reguladores de PH
- Polvos solubles
- Emulsiones
- Polvos Insolubles

Personal mínimo requerido: 1 persona

8.- Después de colocar los productos, mezclar con el palo de mezclas durante unos dos minutos o hasta tener una mezcla uniforme en el tanque.

Personal mínimo requerido: 1 persona

9.- Conectar el un extremo de la manguera de succión y la de retorno a la bomba y el otro extremo sumergirlo en el tanque de fumigación.

Personal mínimo requerido: 1 persona

10.- Conectar el un extremo de la manguera de fumigación a la bomba y el otro a las pistolas de fumigación.

Personal mínimo requerido: 1 persona

11.- Dirigirse al lugar correspondiente para iniciar con la fumigación, distribuyendo la manguera por el área a fumigar, para esto el trabajador deberá ya estar colocado su traje, guantes y mascarilla.

Personal mínimo requerido: 1 persona

12.-Encender la bomba y regular la presión de la misma durante todo el tiempo.

Personal mínimo requerido: 1 persona

13.-La persona que fumigara, con una mano deberá realizar movimientos horizontales uniformes de izquierda a derecha conforme avance, cubriendo todas las plantas y por lo menos de la mitad para arriba de cada una de ellas. Esto deberá hacerlo una platabanda (cama) a la vez.

14. Con la ayuda de una segunda persona colocada a un extremo de la válvula deberá ayudar a empujar la manguera cuando avance el fumigador y recogerla cuando retroceda. Es decir la persona deberá regresar por el mismo lugar por donde avanza.

Personal mínimo requerido: 1 persona por fumigador

14.- Llenar la hoja de control de fumigaciones con las cantidades de los productos, lugar fumigado y cualquier novedad.

Personal mínimo requerido: 1 persona

15.- Continuar con la fumigación hasta que se termine el líquido en el tanque, para lo cual se procede a apagar la bomba para realizar una nueva mezcla. Repetir desde el punto 4

Personal mínimo requerido: 1 persona

16.- Culminando de fumigar, se procede a guardar los implementos en los lugares respectivos.

Personal mínimo requerido: 1 persona



REPAGRIMAN











REPRESENTACIONES AGRICOLA MANANTIAL

REPRESENTACIONES AGRICOLAS MANANTIAL

INSTRUCTIVO DE POSTCOSECHA PARA CULTIVO DE APIO

VERSION 1 DEL 14 DE FEBRERO 2011

1.- Preparar los materiales necesarios para poder procesar el apio a despachar.

MATERIAL	CANTIDAD		CARACTERISTICAS	IMAGEN
Tractor	1	Para todo el proceso	Con implemento Carreta para transportar el apio	
Cloro	900	cc	Cada dos días	
Agua	2,8	M3	Cada dos días	
Trapos	1	Por cada lavador	De tela o material suave y liso	
Ligas	1	Por cada mata de apio	Rojas de 1cm de ancho	
Fundas Supermaxi	1	Por cada gaveta	Trasnparentes y limpias	
Gavetas Supermaxi	1	Por cada 10 unidades o 10 kilos	Limpias	
Codigos	1	Por cada gaveta	Constará el codigo del proveedor y dia de cosecha	
Balanza	1	Para todo el proceso	Que pese minimo en rangos de 100g	
Mandil	1	Por persona que lava el apio	Según talla del usuario	

Personal mínimo requerido: 1 persona

2.-Se acude al lugar de cosecha con el tractor y su carreta para cargarlo.

Personal mínimo requerido: 1 persona

3.- Cubrir o forrar toda la base de la carreta con los mismos desperdicios del apio para evitar un estropeo o recalentamiento del producto que estará en su base.

Personal mínimo requerido: 1 persona

4.-Se comienza a levantar los montones de Apio uno a uno, desde los más antiguos.



Personal mínimo requerido: 1 persona

5.- Se cargan en la carreta del tractor hasta un máximo de 30 montones o hasta que esté lleno.



Personal mínimo requerido: 1 persona

6.-Se transporta el tractor hacia el tanque de lavado del apio. Llevarlo lentamente para evitar botar el producto en el camino.



Personal mínimo requerido: 1 persona

7.- Descargar la toda carrera con apio al tanque con agua y cloro para su lavado. Para el resto de esta actividad siguientes las personas intervinientes deben conocer las normas de calidad en post cosecha de la empresa y sus clientes.



Personal mínimo requerido: 1 persona

8.- Retirar el tractor y carreta del tanque para regresar al área de cosecha esperando para cargarlo nuevamente.



Personal mínimo requerido: 1 persona

9.- En el tanque de lavado, sumergir la planta de apio refregando suavemente con la ayuda de un trapo los tallos exteriores de la planta y sacar los tallos golpeados, magullados o estropeados.



Personal mínimo requerido: 1 persona

10.- Sacarlo y abrir la planta de apio suavemente y ligeramente (Max. 5cm), para revisar presencia de babosa, lombriz o cualquier otro animal o basura en la planta.



Personal mínimo requerido: 1 persona

11.-Si se encuentra un excesivo número de babosa, lombriz o cualquier otro animal o si existe un excesivo daño en la planta, rechazarla y agruparla en otro lugar.

Personal mínimo requerido: 1 persona

12.-Si existe presencia de dichos animales pero sin daños ocasionados a la planta, se procede a sacarlos cuidadosamente con la ayuda de una varilla delgada.

Personal mínimo requerido: 1 persona

13.- Posteriormente se procede a sumergir la planta en el tanque para un segundo lavado.



Personal mínimo requerido: 1 persona

14.- Sacar la planta y agrupar en un mismo lado cada persona las plantas ya inspeccionadas y lavadas.



Personal mínimo requerido: 1 persona

15.- Antes de proceder a colocar la liga en la planta revisar rápidamente la condición de la misma.



Personal mínimo requerido: 1 persona

16.- Colar una liga por planta y en la mitad de la misma.



Personal mínimo requerido: 1 persona

17.-Clasificarla según el peso estimado de la planta (planta>700g calidad Supermaxi) o (400g<planta<700g calidad Aki).



Personal mínimo requerido: 1 persona

18.-Transportar cada grupo clasificado a su respectiva área de empaque.



Personal mínimo requerido: 1 persona

19.- Mientras tanto colocar en cada gaveta previamente lavada, una funda perforada



Personal mínimo requerido: 1 persona

20.- Posteriormente colocar en cada gaveta el respectivo código que incida el día de entrega y el número de proveedor.



Personal mínimo requerido: 1 persona

21.- Antes de empacar cada mata se la debe sacudir cuidadosamente para evitar el exceso de agua



Personal mínimo requerido: 1 persona

22.- Si es calidad Supermaxi, se procede a pesar un grupo de matas hasta completar 10 kilos antes de empacarlo. Aquí es necesario revisar nuevamente los pesos de las plantas, tallos y hojas de las mismas, si alguna está mal rechazarla.



Personal mínimo requerido: 1 persona

23.- Tomar con ambas manos los 10 kilos e introducirlo cuidadosamente a su respectiva gaveta y pasar al punto 26.



Personal mínimo requerido: 1 persona

24.- Si el calidad Aki, se procede a contar un grupo de 10 unidades antes de empacarlo. Aquí es necesario revisar nuevamente los pesos de la planta, tallos y hojas de las mismas.

Personal mínimo requerido: 1 persona

25.- Introducir cuidadosamente las 10 unidades a su respectiva gaveta.

Personal mínimo requerido: 1 persona

26.- Cerrar la funda para una mejor duración de las plantas y evitar posible contaminación exterior



Personal mínimo requerido: 1 persona

27.- Agrupar las gavetas listas, esperando a ser cargadas en el vehículo.

Personal mínimo requerido: 1 persona



REPAGRIMAN







REPRESENTACIONES AGRICOLA MANANTIAL



REPRESENTACIONES AGRICOLAS MANANTIAL

INSTRUCTIVO DE SIEMBRA PARA CULTIVO DE APIO

VERSION 1 DEL 14 DE FEBRERO 2011

1.- Preparar la cantidad de materiales necesarios según el número de platabandas (camas) a sembrar, como son:

MATERIAL	CANTIDAD		CARACTERISTICAS	IMAGEN
Plantulas	500	Por C/Platabanda	De 8 semanas, pilon de 3 cm de alto y hojas de 5cm de alto	
Huequidora	1	Para todo el proceso	Metalica con 3 filas de puntas con un diametro de 3cm por 4cm de alto	
Bomba fumigacion	1	Para todo el proceso	Capacidad de 20 litros unica para este tipo de uso	
Tanque de mezcla	1	Para todo el proceso	De 100 litros	
Palo para mezclar	1	Para todo el proceso	De 80 cm de alto	
Recipientes de medida		Para todo el proceso	Medidas de cc y gramos	
Productos a mezclar		Según Valvula	N/A	
Rotulos	1	Por c/Variedad	De 80cm de alto de colores llamativos	

MATERIAL	CANTIDAD		CARACTERISTICAS	IMAGEN
Marcador permanente	1	Para todo el proceso	Color negro	
Martillo	1	Para todo el proceso	N/A	

2.- Seleccione la variedad a sembrar primero y transpórtela a la válvula correspondiente.



Personal mínimo requerido: 1 persona

3.- Prepara la mezcla correspondiente de los productos en el tanque y mezclarlo por 2 minutos.

Personal mínimo requerido: 1 persona

4.- Mediante la ayuda de la huequiadora, realizar los huecos en cada platabanda, para cada plántula a ser sembrada, deben estar alineados tanto en forma horizontal y diagonal, estando separados uno de otro a 15 cm.



Personal mínimo requerido: 2 personas

5.- Llenar la bomba de mochila con la mezcla pertinente y proceder a esparcirlo haciendo un “drench” en cada hueco, para su correcta desinfección.



Personal mínimo requerido: 1 persona

6.- Coger una porción de plántulas en su mano y con la otra seleccionar una a una las plántulas para ser sembradas. Estas normas son:



Tamaño no mayor a 1 cm

Frescura de la plántula

Numero de hojas de dos hasta cuatro

Libre de manchas

Personal mínimo requerido: 1 persona

7.- Si la plántula pasa la inspección visual, se procede a introducir todo y solo el pilón en el hueco previamente hecho y desinfectado. Tiene que quedar el pilón completamente recto no doblado.



Personal mínimo requerido: 1 persona

8.- Finalmente cubrir o rellenar el pilón hasta el mismo nivel del mismo, ni más alto ni más bajo; para que quede correctamente sembrado.



Personal mínimo requerido: 1 persona

9.- Las plantas que no pasaron la revisión visual colocarlas en otra gaveta para su devolución.

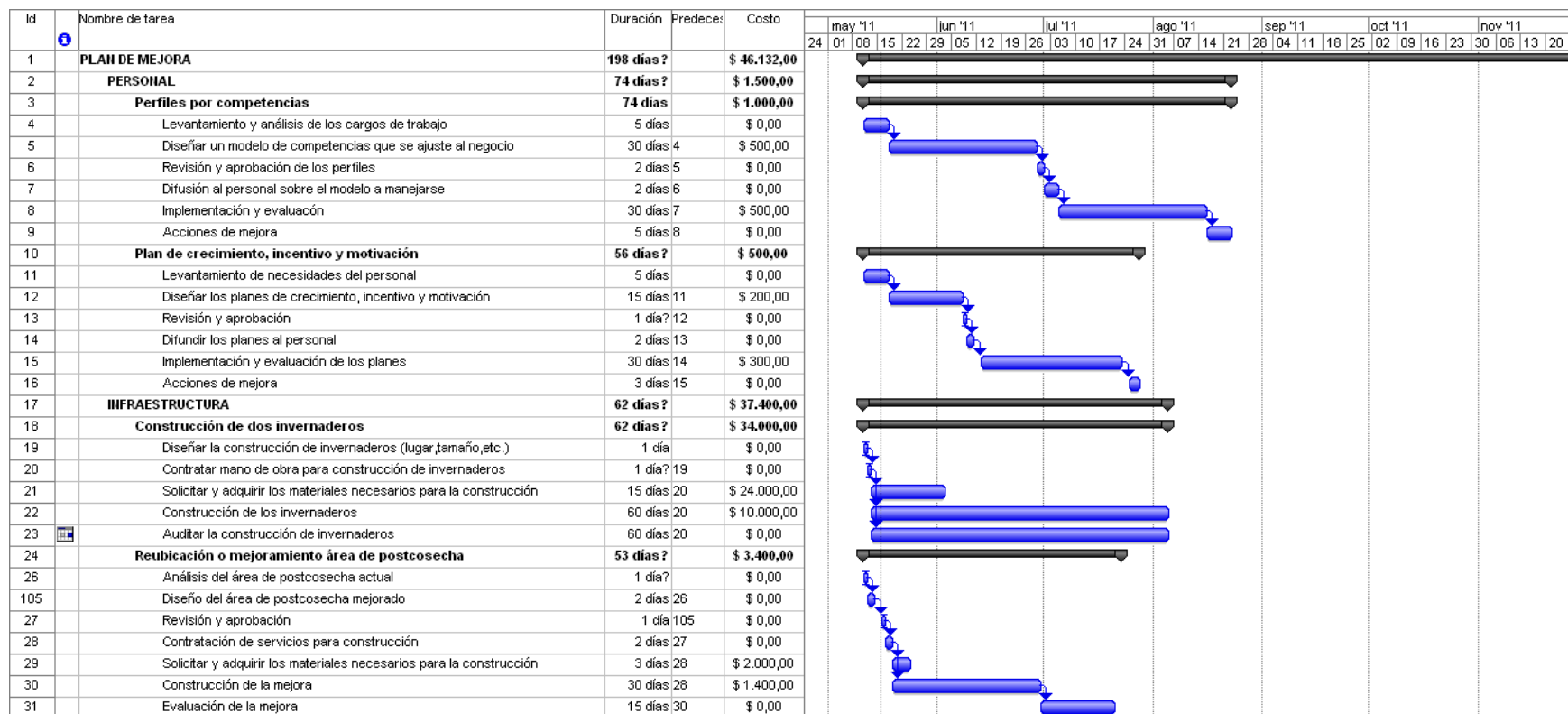
Personal mínimo requerido: 1 persona

10.- Culinado la siembra, roturar cada variedad al inicio de cada platabanda, considerando fecha siembra, variedad y número de camas.



Personal mínimo requerido: 1 persona

ANEXO 12: PLAN DE MEJORA PROPUESTO



[illegible]

Id	Nombre de tarea		Duración	Predece:	Costo	may '11							jun '11							jul '11							ago '11							sep '11							oct '11							nov '11						
						24	01	08	15	22	29	05	12	19	26	03	10	17	24	31	07	14	21	28	04	11	18	25	02	09	16	23	30	06	13	20																		
61		Búsqueda de productos alternativos de diferentes casa comerciales	5 días	60	\$ 50,00																																																	
62		Realizar plan de dosis, frecuencias y combinaciones de los diferentes produ	1 día	61	\$ 0,00																																																	
63		En campo, repartir aleatoriamente la ubicación de ensayos y testigos	1 día	62	\$ 0,00																																																	
64		Adquirir los productos a ensayar	5 días	63	\$ 2.000,00																																																	
65		Iniciar con las aplicaciones de todos los productos	90 días	64	\$ 0,00																																																	
66		Evaluar los resultados en campo y costo	90 días	65	\$ 0,00																																																	
67		Acciones de mejora	5 días	65,66	\$ 0,00																																																	
68		IIORMATIVA	82 días		\$ 1.250,00																																																	
69		Reglamento Interno	82 días		\$ 450,00																																																	
70		Busqueda de reglamentos internos establecidos en nuestro sector productiv	5 días		\$ 50,00																																																	
71		Identificación de necesidades propias de la empresa	2 días	70	\$ 0,00																																																	
72		Mejoramiento y adaptacion de reglamentos internos establecidos	15 días	71	\$ 0,00																																																	
73		Revisión, corrección y aprobación del reglamento interno propuesto	15 días	72	\$ 0,00																																																	
74		Legalización del reglamento interno	5 días	73	\$ 200,00																																																	
75		Impresión y difusión del reglamento interno aprobado a sus empleados	5 días	74	\$ 200,00																																																	
76		Evaluación del reglamento interno	30 días	75	\$ 0,00																																																	
77		Acciones de mejora	5 días	76	\$ 0,00																																																	
78		Plan de seguridad y salud ocupacional	47 días		\$ 800,00																																																	
79		Busqueda de planes establecidos en nuestro sector productivo	5 días		\$ 50,00																																																	
80		Identificación de necesidades propias de la empresa	2 días	79	\$ 0,00																																																	
81		Mejoramiento y adaptación de planes ya establecidos en nuestro sector	15 días	80	\$ 0,00																																																	
82		Revisión, corrección y aprobación del plan propuesto	15 días	81	\$ 0,00																																																	
83		Difusión del plan aprobado a sus empleados	5 días	82	\$ 250,00																																																	
84		Capacitación y entrenamiento en los diferentes puntos del plan	5 días	83	\$ 500,00																																																	
85		Evaluación del plan de seguridad y salud ocupacional	5 días	83	\$ 0,00																																																	
86		Acciones de mejora	5 días	83	\$ 0,00																																																	
87		MEDICIÓN	73 días		\$ 752,00																																																	
88		Medición de tiempos estandar	73 días		\$ 752,00																																																	
89		Obtención de todos los procesos, actividades y tareas de la empresa con sus responsables	2 días		\$ 6,00																																																	
90		Realización de un cronograma para medición de tiempos	1 día	89	\$ 6,00																																																	

[illegible]

ANEXO 13:
INDICADORES DE GESTIÓN

MACROPROCESO	PROCESOS	CÓDIGO	INDICADORES
GESTIÓN ESTRATÉGICA	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	I01-GES-01	% de cumplimiento de Objetivos estratégicos
		I02-GES-01	% de cumplimiento de Objetivos operativos
		I03-GES-01	Posicionamiento de los objetivos estratégicos
	CONTROL DE LA GESTIÓN	I01-GES-02	% de cumplimiento de los planes de mejora
		I02-GES-02	Nº de oportunidades de mejora encontrados
		I03-GES-02	% de avance de los planes de mejora
	AUDITORÍA DE LA GESTIÓN	I01-GES-03	% de Cumplimiento del plan de auditoría
		I02-GES-03	% de avance del plan de auditoría
		I03-GES-03	Nº de recomendaciones encontradas
		I04-GES-03	% de Planes de mejora auditados
	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	I01-GES-04	Productos nuevos creados
		I02-GES-04	Técnicas nuevas de producción
		I03-GES-04	Eficacia de las investigaciones
		I04-GES-04	Tiempo de ciclo de la investigación
PROVISIÓN	ADQUISICIÓN DE INSUMOS	I01-PRV-01	Tiempo de respuesta a la solicitud de compra del proveedor
		I02-PRV-01	% Efectividad en adquisición de insumos
		I03-PRV-01	% en la Calidad de adquisición Insumos
		I04-PRV-01	% Variación Precios
		I05-PRV-01	% de devolución en compras
	ADMINISTRACIÓN DE BODEGA	I01-PRV-02	% Confiabilidad de la Administración Bodega
		I02-PRV-02	Disponibilidad de Productos
		I03-PRV-02	Rotación de Productos
		I04-PRV-02	Antigüedad Productos
		I05-PRV-02	%Efectividad en adquisición de insumos
PRODUCCIÓN	PREPARACIÓN Y MEZCLAJE	I01-PRD-01	%Efectividad en entrega de insumos
		I02-PRD-01	% Avance preparación terreno
		I03-PRD-01	Nivel de plagas
	SIEMBRA Y CONTROL	I01-PRD-02	Variación Costo
		I02-PRD-02	Cantidad sembrada
		I03-PRD-02	% de Mortalidad al trasplante
		I04-PRD-02	Variedades sembradas
	COSECHA Y POSTCOSECHA	I01-PRD-03	% de Cosecha por válvula
		I02-PRD-03	% de producto útil
		I03-PRD-03	% Tipo de productos
		I04-PRD-03	Edad de cultivo
		I05-PRD-03	Nivel de plagas

MACROPROCESO	PROCESOS	CÓDIGO	INDICADORES
COMERCIALIZACIÓN	VENTAS	I01-COM-01	% de crecimiento de clientes
		I02-COM-01	Cumplimiento de presupuesto de ventas
		I03-COM-01	% de Participación de Productos
		I04-COM-01	% de Participación Clientes
		I05-COM-01	%Cumplimiento en entregas
		I06-COM-01	%Crecimiento en ventas
		I07-COM-01	%Devolución en ventas
		I08-COM-01	Variación precio de venta
		I09-COM-01	Satisfacción del cliente
		I10-COM-01	% de ventas de productos nuevos
		I11-COM-01	Aceptación de los clientes por el nuevo producto
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	I01-GAD-01	Tiempo de respuesta a la solicitud de compra del proveedor
		I02-GAD-01	% en la Calidad de adquisición bien o servicio
		I03-GAD-01	% Variación Precios
GESTIÓN FINANCIERA	PAGOS	I01-GFI-01	Tiempo promedio de pago a 30 días
		I02-GFI-01	Tiempo promedio de pago a 60 días
		I03-GFI-01	Cartera vencida
	COBROS	I01-GFI-02	% de cuentas por cobrar vencidas
		I02-GFI-02	Tiempo promedio de cobro a 15 días
		I03-GFI-02	Tiempo promedio de cobro a 30 días
	REGISTRO CONTABLE	I01-GFI-03	% cumplimiento información mensual
		I02-GFI-03	Valor de gastos sin respaldos
	GESTIÓN PRESUPUESTARIA	I01-GFI-04	% de cumplimiento del presupuesto
		I02-GFI-04	Liquidez
		I03-GFI-04	Rentabilidad
I04-GFI-04		Pérdida-Ganancia	
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	I01-GTH-01	% de personal promovido
		I02-GTH-01	% de efectividad en el proceso
		I03-GTH-01	Cantidad de días que se demora en contratar
		I04-GTH-01	% de personal nuevo con documentación legalizada
	CAPACITACIÓN	I01-GTH-02	% de cumplimiento de capacitaciones
		I02-GTH-02	Satisfacción de la capacitación
	EVALUACIÓN	I03-GTH-02	% de efectividad en las evaluaciones
		I01-GTH-03	% de evaluaciones por debajo de los estándares
		I02-GTH-03	% de satisfacción de Clima Laboral
	DESVINCULACIÓN	I01-GTH-04	% de rotación del personal
		I02-GTH-04	Razones de desvinculación
	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	I01-GTH-05	% de conocimiento del plan de prevención y acción
		I02-GTH-05	% de cumplimiento del plan de prevención y acción
		I03-GTH-05	Cantidad de incidentes
I04-GTH-05		Cantidad de accidentes	
PLANES DE MEJORA		I01-PM	Índice de avance físico
		I02-PM	Índice de control de costos
		I03-PM	Índice efectivo de costos

ANEXO 14:
DIMENSIONES DE LOS INDICADORES

PROCESOS	CÓDIGO	INDICADORES	D.A
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	I01-GES-01	% de cumplimiento de Objetivos estratégicos	Eficacia
	I02-GES-01	% de cumplimiento de Objetivos operativos	Eficacia
	I03-GES-01	Posicionamiento de los objetivos estratégicos	Eficacia
CONTROL DE LA GESTIÓN	I01-GES-02	% de cumplimiento de los planes de mejora	Eficacia
	I02-GES-02	Nº de oportunidades de mejora encontrados	Eficiencia
	I03-GES-02	% de avance de los planes de mejora	Eficacia
AUDITORÍA DE LA GESTIÓN	I01-GES-03	% de Cumplimiento del plan de auditoría	Eficacia
	I02-GES-03	% de avance del plan de auditoría	Eficacia
	I03-GES-03	Nº de recomendaciones encontradas	Eficiencia
	I04-GES-03	% de Planes de mejora auditados	Eficacia
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	I01-GES-04	Productos nuevos creados	Viabilidad/Relevancia
	I02-GES-04	Técnicas nuevas de producción	Eficiencia
	I03-GES-04	Eficacia de las investigaciones	Eficacia
	I04-GES-04	Tiempo de ciclo de la investigación	Eficacia
ADQUISICIÓN DE INSUMOS	I01-PRV-01	Tiempo de respuesta a la solicitud de compra del proveedor	Eficacia
	I02-PRV-01	% Efectividad en adquisición de insumos	Eficacia
	I03-PRV-01	% en la Calidad de adquisición Insumos	Eficiencia
	I04-PRV-01	% Variación Precios	Viabilidad
	I05-PRV-01	% de devolución en compras	Eficacia
ADMINISTRACIÓN DE BODEGA	I01-PRV-02	% Confiabilidad de la Administración Bodega	Eficacia/Eficiencia
	I02-PRV-02	Disponibilidad de Productos	Eficiencia
	I03-PRV-02	Rotación de Productos	Viabilidad
	I04-PRV-02	Antigüedad Productos	Viabilidad
	I05-PRV-02	%Efectividad en adquisición de insumos	Eficacia
PREPARACIÓN Y MEZCLAJE	I01-PRD-01	%Efectividad en entrega de insumos	Eficacia
	I02-PRD-01	% Avance preparación terreno	Eficiencia
	I03-PRD-01	Nivel de plagas	Eficiencia
SIEMBRA Y CONTROL	I01-PRD-02	Variación Costo	Eficiencia
	I02-PRD-02	Cantidad sembrada	Eficiencia
	I03-PRD-02	% de Mortalidad al trasplante	Eficacia/Eficiencia
	I04-PRD-02	Variedades sembradas	Viabilidad/Eficacia
COSECHA Y POSTCOSECHA	I01-PRD-03	% de Cosecha por válvula	Eficiencia
	I02-PRD-03	% de producto útil	Eficiencia
	I03-PRD-03	% Tipo de productos	Eficiencia
	I04-PRD-03	Edad de cultivo	Eficiencia
	I05-PRD-03	Nivel de plagas	Eficiencia

VENTAS	I01-COM-01	% de crecimiento de clientes	Viabilidad/Relevancia
	I02-COM-01	Cumplimiento de presupuesto de ventas	Eficacia/Eficiencia
	I03-COM-01	% de Participación de Productos	Viabilidad
	I04-COM-01	% de Participación Clientes	Viabilidad
	I05-COM-01	%Cumplimiento en entregas	Eficacia
	I06-COM-01	%Crecimiento en ventas	Viabilidad
	I07-COM-01	%Devolución en ventas	Viabilidad/Relevancia
	I08-COM-01	Variación precio de venta	Viabilidad
	I09-COM-01	Satisfacción del cliente	Relevancia
	I10-COM-01	% de ventas de productos nuevos	Viabilidad/Relevancia
	I11-COM-01	Aceptación de los clientes por el nuevo producto	Relevancia
ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	I01-GAD-01	Tiempo de respuesta a la solicitud de compra del proveedor	Eficacia
	I02-GAD-01	% en la Calidad de adquisición bien o servicio	Eficiencia
	I03-GAD-01	% Variación Precios	Eficiencia/Viabilidad
PAGOS	I01-GFI-01	Tiempo promedio de pago a 30 días	Eficacia
	I02-GFI-01	Tiempo promedio de pago a 60 días	Eficacia
	I03-GFI-01	Cartera vencida	Viabilidad/Eficacia
COBROS	I01-GFI-02	% de cuentas por cobrar vencidas	Viabilidad/Eficacia
	I02-GFI-02	Tiempo promedio de cobro a 15 días	Eficacia
	I03-GFI-02	Tiempo promedio de cobro a 30 días	Eficacia
REGISTRO CONTABLE	I01-GFI-03	% cumplimiento información mensual	Eficacia
	I02-GFI-03	Valor de gastos sin respaldos	Viabilidad
GESTIÓN PRESUPUESTARIA	I01-GFI-04	% de cumplimiento del presupuesto	Eficacia
	I02-GFI-04	Liquidez	Viabilidad
	I03-GFI-04	Rentabilidad	Viabilidad
	I04-GFI-04	Pérdida-Ganancia	Viabilidad
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	I01-GTH-01	% de personal promovido	Eficacia
	I02-GTH-01	% de efectividad en el proceso	Eficacia
	I03-GTH-01	Cantidad de días que se demora en contratar	Eficacia/Eficiencia
	I04-GTH-01	% de personal nuevo con documentación legalizada	Eficacia
CAPACITACIÓN	I01-GTH-02	% de cumplimiento de capacitaciones	Eficacia

	I02-GTH-02	Satisfacción de la capacitación	Eficacia
EVALUACIÓN	I03-GTH-02	% de efectividad en las evaluaciones	Eficacia
	I01-GTH-03	% de evaluaciones por debajo de los estándares	Eficacia/Eficiencia
	I02-GTH-03	% de satisfacción de Clima Laboral	Eficacia
DESVINCULACIÓN	I01-GTH-04	% de rotación del personal	Eficacia/Eficiencia
	I02-GTH-04	Razones de desvinculación	Eficacia/Eficiencia
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	I01-GTH-05	% de conocimiento del plan de prevención y acción	Eficacia
	I02-GTH-05	% de cumplimiento del plan de prevención y acción	Eficacia
	I03-GTH-05	Cantidad de incidentes	Eficacia/Eficiencia
	I04-GTH-05	Cantidad de accidentes	Eficacia/Eficiencia
PLANES DE MEJORA	I01-PM	Índice de avance físico	Eficacia
	I02-PM	Índice de control de costos	Eficiencia
	I03-PM	Índice efectivo de costos	Eficacia/Eficiencia

ANEXO 15:
UMBRALES DE LOS INDICADORES

CÓDIGO	INDICADOR	UMBRAL		FRECUENCIA DE MEDICIÓN
		INFERIOR	SUPERIOR	
I01-GES-01	% de Cumplimiento de Objetivos estratégicos	85%	90%	Semestral
I02-GES-01	% de Cumplimiento de Objetivos operativos	85%	90%	Semestral
I03-GES-01	Posicionamiento de los objetivos estratégicos	85%	90%	Semestral
I01-GES-02	% de Cumplimiento de los planes de mejora	85%	90%	Trimestral
I02-GES-02	Nº de Oportunidades de mejora encontrados	3,00	5,00	Anual
I03-GES-02	% de avance de los planes de mejora	85%	90%	Trimestral
I01-GES-03	% de Cumplimiento del plan de auditoría	85%	90%	Semestral
I02-GES-03	% de avance del plan de auditoría	85%	90%	Trimestral
I03-GES-03	Nº de recomendaciones encontradas	1	3	Trimestral
I04-GES-03	% de Planes de mejora auditados	85%	90%	Trimestral
I01-GES-04	Productos nuevos creados	1	2	Anual
I02-GES-04	Técnicas nuevas de producción	1	2	Anual
I03-GES-04	Eficacia de las investigaciones	60%	70%	Anual
I04-GES-04	Tiempo de ciclo de la investigación	30 días	60 días	Anual
I01-PRV-01	Tiempo de respuesta a la solicitud de compra del proveedor	1	2	Mensual
I02-PRV-01	%Efectividad en adquisición de insumos	70%	90%	Semanal
I03-PRV-01	% en la Calidad de adquisición Insumos	0%	20%	Mensual
I04-PRV-01	% Variación Precios	-20%	5%	Mensual
I05-PRV-01	% de devolución en compras	0%	5%	Mensual
I01-PRV-02	% Confiabilidad de la Administración Bodega	80%	100%	Mensual
I02-PRV-02	Disponibilidad de Productos	5kg	10kg	Semanal
I03-PRV-02	Rotación de Productos	30 días	45 días	Semanal
I04-PRV-02	Antigüedad Productos	0 días	30 días	Semestral
I05-PRV-02	%Efectividad en adquisición de insumos	80%	100%	Semanal
I01-PRD-01	%Efectividad en entrega de insumos	80%	100%	Semanal
I02-PRD-01	% Avance preparación terreno	95%	100%	Diaria
I03-PRD-01	% Nivel de plagas	0%	10%	Semanal
I01-PRD-02	Variación Costo	0,00	1.01	Semanal
I02-PRD-02	Cantidad Sembrada	18000 Uni	20000,00	Semanal
I03-PRD-02	% de Mortalidad al trasplante	0%	5%	Semanal
I04-PRD-02	Variedades sembradas*			Semanal
I01-PRD-03	% de Cosecha por válvula	80%	90%	Diaria
I02-PRD-03	% de producto útil	85%	90%	Diario
I03-PRD-03	% Tipo de productos	70%	75%	Diario
I04-PRD-03	Edad de cultivo	11 Sema	12 Sema	Semanal
I05-PRD-03	% Nivel de plagas	15%	1%	Diario

CÓDIGO	INDICADOR	UMBRAL		FRECUENCIA DE MEDICIÓN
		INFERIOR	SUPERIOR	
I01-COM-01	% de crecimiento de clientes	5%	15%	Trimestral
I02-COM-01	%Cumplimiento de presupuesto de ventas	70%	80%	Mensual
I03-COM-01	% de Participación de Productos*			Mensual
I04-COM-01	% de Participación Clientes*			Mensual
I05-COM-01	%Cumplimiento en entregas	90%	98%	Diario
I06-COM-01	%Crecimiento en ventas	10%	15%	Anual
I07-COM-01	%Devolución en ventas	5,00%	1,00%	Diario
I08-COM-01	Variación precio de venta	100%	110%	Mensual
I09-COM-01	Satisfacción del cliente	80%	90%	Semestral
I10-COM-01	% de ventas de productos nuevos	70%	80%	Trimestral
I11-COM-01	Aceptación de los clientes por el nuevo producto	70%	90%	Mensual
I01-GAD-01	Tiempo de respuesta a la solicitud de compra del proveedor	0	2	Mensual
I02-GAD-01	% en la Calidad de adquisición bien o servicio	85,00%	90,00%	Mensual
I03-GAD-01	% Variación Precios	-20%	10%	Mensual
I01-GFI-01	Tiempo promedio de pago a 30 días	23	30	Mensual
I02-GFI-01	Tiempo promedio de pago a 60 días	53	60	Mensual
I03-GFI-01	% Cartera vencida	0%	3%	Semanal
I01-GFI-02	% de cuentas por cobrar vencidas	0%	3%	Mensual
I02-GFI-02	Tiempo promedio de cobro a 15 días	7	15	Quincenal
I03-GFI-02	Tiempo promedio de cobro a 30 días	23	30	Mensual
I01-GFI-03	% cumplimiento información mensual	90,0%	100,0%	Mensual
I02-GFI-03	% Gastos sin respaldos	0%	3%	Mensual
I01-GFI-04	% de cumplimiento del presupuesto	75%	80%	Trimestral
I02-GFI-04	Liquidez	1	2	Trimestral
I03-GFI-04	Rentabilidad	10%	20%	Trimestral
I04-GFI-04	Pérdida-Ganancia	1000	10000	Anual
I01-GTH-01	% de personal promovido	20%	25%	Anual
I02-GTH-01	% de efectividad en el proceso	80%	90%	Trimestral
I03-GTH-01	Cantidad de días que se demora en contratar	7	10	Trimestral
I04-GTH-01	% de personal nuevo con documentación legalizada	90%	100%	Mensual
I01-GTH-02	% de cumplimiento de capacitaciones	75%	90%	Trimestral
I02-GTH-02	Satisfacción de la capacitación	80%	90%	Mensual
I03-GTH-02	% de satisfacción de Clima Laboral	85%	95%	Semestral
I01-GTH-03	% de efectividad en las evaluaciones	80%	90%	Semestral
I02-GTH-03	% de evaluaciones por debajo de los estándares	0%	5%	Semestral
I01-GTH-04	% de rotación del personal	1%	2%	Trimestral
I02-GTH-04	Razones de desvinculación*			Trimestral
I01-GTH-05	% de conocimiento del plan de prevención y acción	90%	95%	Anual
I02-GTH-05	% de cumplimiento del plan de prevención y acción	95%	90%	Anual
I03-GTH-05	Cantidad de incidentes	0	1	Mensual
I04-GTH-05	Cantidad de accidentes	0	1	Mensual
I01-PM	Índice de avance físico	0,20	0,25	Semestral
I02-PM	Índice de control de costos	0,20	0,25	Semestral
I03-PM	Índice efectivo de costos	0,70	1,00	Semestral

*Los indicadores que no presentan umbrales es debido a que dependerá de otros factores para su medición.

ANEXO 16:
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO DE LOS INDICADORES

CODIGO	FACTOR DE ÉXITO	INDICADORES
I01-GES-01	Cumplimiento Objetivos estratégicos	% de cumplimiento de Objetivos estratégicos
I02-GES-01	Cumplimiento Objetivos operativos	% de cumplimiento de Objetivos operativos
I03-GES-01	Posicionamiento objetivos estratégicos	Posicionamiento de los objetivos estratégicos
I01-GES-02	Cumplimiento planes de mejora	% de cumplimiento de los planes de mejora
I02-GES-02	Oportunidades de mejora encontrados	Nº de oportunidades de mejora encontrados
I03-GES-02	Avance planes de mejora	% de avance de los planes de mejora
I01-GES-03	Cumplimiento plan de auditoría	% de Cumplimiento del plan de auditoría
I02-GES-03	Avance plan de auditoría	% de avance del plan de auditoría
I03-GES-03	Recomendaciones encontradas	Nº de recomendaciones encontradas
I04-GES-03	Planes de mejora auditados	% de Planes de mejora auditados
I01-GES-04	Productos nuevos creados	Productos nuevos creados
I02-GES-04	Técnicas nuevas de producción	Técnicas nuevas de producción
I03-GES-04	Eficacia de las investigaciones	Eficacia de las investigaciones
I04-GES-04	Tiempo ciclo de la investigación	Tiempo de ciclo de la investigación
I01-PRV-01	Tiempo de respuesta solicitud de compra del proveedor	Tiempo de respuesta a la solicitud de compra del proveedor
I02-PRV-01	Efectividad en adquisición de insumos	% Efectividad en adquisición de insumos
I03-PRV-01	Calidad de adquisición Insumos	% en la Calidad de adquisición Insumos
I04-PRV-01	Variación Precios	% Variación Precios
I05-PRV-01	Devolución en compras	% de devolución en compras
I01-PRV-02	Confiabilidad Administración Bodega	% Confiabilidad de la Administración Bodega
I02-PRV-02	Disponibilidad de Productos	Disponibilidad de Productos
I03-PRV-02	Rotación de Productos	Rotación de Productos
I04-PRV-02	Antigüedad Productos	Antigüedad Productos
I05-PRV-02	Efectividad en adquisición de insumos	%Efectividad en adquisición de insumos
I01-PRD-01	Efectividad en entrega de insumos	%Efectividad en entrega de insumos
I02-PRD-01	Avance preparación terreno	% Avance preparación terreno
I03-PRD-01	Nivel de plagas	Nivel de plagas
I01-PRD-02	Variación Costo	Variación Costo
I02-PRD-02	Cantidad sembrada	Cantidad sembrada
I03-PRD-02	Mortalidad al trasplante	% de Mortalidad al trasplante
I04-PRD-02	Variedades sembradas	Variedades sembradas
I01-PRD-03	Cosecha por válvula	% de Cosecha por válvula
I02-PRD-03	Producto útil	% de producto útil
I03-PRD-03	Tipo de productos	% Tipo de productos
I04-PRD-03	Edad de cultivo	Edad de cultivo
I05-PRD-03	Nivel de plagas	Nivel de plagas

CODIGO	FACTOR DE ÉXITO	INDICADORES
I01-COM-01	Crecimiento de clientes	% de crecimiento de clientes
I02-COM-01	Cumplimiento de presupuesto de ventas	Cumplimiento de presupuesto de ventas
I03-COM-01	Participación de Productos	% de Participación de Productos
I04-COM-01	Participación Clientes	% de Participación Clientes
I05-COM-01	Cumplimiento en entregas	%Cumplimiento en entregas
I06-COM-01	Crecimiento en ventas	%Crecimiento en ventas
I07-COM-01	Devolución en ventas	Devolución en ventas
I08-COM-01	Variación precio de venta	Variación precio de venta
I09-COM-01	Satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente
I10-COM-01	Ventas de productos nuevos	% de ventas de productos nuevos
I11-COM-01	Aceptación de los clientes por el nuevo producto	Aceptación de los clientes por el nuevo producto
I01-GAD-01	Tiempo de respuesta a la solicitud de compra del proveedor	Tiempo de respuesta a la solicitud de compra del proveedor
I02-GAD-01	Calidad de adquisición bien o servicio	% en la Calidad de adquisición bien o servicio
I03-GAD-01	Variación Precios	% Variación Precios
I01-GFI-01	Tiempo promedio de pago a 30 días	Tiempo promedio de pago a 30 días
I02-GFI-01	Tiempo promedio de pago a 60 días	Tiempo promedio de pago a 60 días
I03-GFI-01	Cartera vencida	Cartera vencida
I01-GFI-02	Cuentas por cobrar vencidas	% de cuentas por cobrar vencidas
I02-GFI-02	Tiempo promedio de cobro a 15 días	Tiempo promedio de cobro a 15 días
I03-GFI-02	Tiempo promedio de cobro a 30 días	Tiempo promedio de cobro a 30 días
I01-GFI-03	Cumplimiento información mensual	% cumplimiento información mensual
I02-GFI-03	Valor de gastos sin respaldos	% de gastos sin respaldos
I01-GFI-04	Cumplimiento del presupuesto	% de cumplimiento del presupuesto
I02-GFI-04	Liquidez	Liquidez
I03-GFI-04	Rentabilidad	Rentabilidad
I04-GFI-04	Pérdida - Ganancia	Pérdida - Ganancia
I01-GTH-01	Personal promovido	% de personal promovido
I02-GTH-01	Efectividad en el proceso	% de efectividad en el proceso
I03-GTH-01	Cantidad de días que se demora en contratar	Cantidad de días que se demora en contratar
I04-GTH-01	Personal nuevo con documentación legalizada	% de personal nuevo con documentación legalizada
I01-GTH-02	Cumplimiento de capacitaciones	% de cumplimiento de capacitaciones
I02-GTH-02	Satisfacción de la capacitación	Satisfacción de la capacitación
I01-GTH-03	Efectividad en las evaluaciones	% de efectividad en las evaluaciones
I02-GTH-03	Evaluaciones por debajo de los estándares	% de evaluaciones por debajo de los estándares
I03-GTH-03	Clima Laboral	% satisfacción Clima Laboral
I01-GTH-04	Rotación del personal	% de rotación del personal
I02-GTH-04	Razones de desvinculación	Razones de desvinculación
I01-GTH-05	Conocimiento del plan de prevención y acción	% de conocimiento del plan de prevención y acción
I02-GTH-05	Cumplimiento del plan de prevención y acción	% de cumplimiento del plan de prevención y acción
I03-GTH-05	Cantidad de incidentes	Cantidad de incidentes
I04-GTH-05	Cantidad de accidentes	Cantidad de accidentes
I01-PM	Avance físico	Índice de avance físico
I02-PM	Control de costos	Índice de control de costos
I02-PM	Control de costos	Índice de control de costos

*Los factores críticos que se encuentran pintados de gris son los que se incluirán en el BSC.

ANEXO 17:
PRIORIZACIÓN DE INDICADORES

CODIGO	INDICADORES	IMPACTO A LA ORGANIZACIÓN	SATISFACCION AL CLIENTE	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	TOTAL	PERSPECTIVA
I01-GES-01	% de cumplimiento de Objetivos estratégicos	3	2	2	7	Procesos Internos
I02-GES-01	% de cumplimiento de Objetivos operativos	3	2	2	7	Procesos Internos
I03-GES-01	Posicionamiento de los objetivos estratégicos	3	1	2	6	Aprendizaje Organizacional
I01-GES-02	% de cumplimiento de los planes de mejora	3	1	2	6	Procesos Internos
I02-GES-02	Nº de oportunidades de mejora encontrados	3	1	2	6	Aprendizaje Organizacional
I03-GES-02	% de avance de los planes de mejora	2	1	2	5	Procesos Internos
I01-GES-03	% de Cumplimiento del plan de auditoría	2	1	2	5	Procesos Internos
I02-GES-03	% de avance del plan de auditoría	2	1	2	5	Procesos Internos
I03-GES-03	Nº de recomendaciones encontradas	3	1	2	6	Procesos Internos
I04-GES-03	% de Planes de mejora auditados	2	1	2	5	Procesos Internos
I01-GES-04	Productos nuevos creados	3	3	3	9	Aprendizaje Organizacional
I02-GES-04	Técnicas nuevas de producción	3	3	3	9	Aprendizaje Organizacional
I03-GES-04	Eficacia de las investigaciones	3	1	2	6	Aprendizaje Organizacional
I04-GES-04	Tiempo de ciclo de la investigación	3	1	2	6	Procesos Internos
I01-PRV-01	Tiempo de respuesta a la solicitud de compra del proveedor	2	1	2	5	Procesos Internos
I02-PRV-01	% Efectividad en adquisición de insumos	3	1	2	6	Procesos Internos
I03-PRV-01	% en la Calidad de adquisición Insumos	2	1	2	5	Procesos Internos
I04-PRV-01	% Variación Precios	3	1	2	6	Financiera
I05-PRV-01	% de devolución en compras	2	1	2	5	Financiera
I01-PRV-02	% Confiabilidad de la Administración Bodega	3	1	2	6	Procesos Internos
I02-PRV-02	Disponibilidad de Productos	3	1	2	6	Procesos Internos
I03-PRV-02	Rotación de Productos	2	1	2	5	Procesos Internos
I04-PRV-02	Antigüedad Productos	2	1	2	5	Procesos Internos
I05-PRV-02	%Efectividad en adquisición de insumos	3	1	2	6	Procesos Internos

CODIGO	INDICADORES	IMPACTO A LA ORGANIZACIÓN	SATISFACCION AL CLIENTE	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	TOTAL	PERSPECTIVA
I01-PRD-01	Efectividad en entrega de insumos	3	1	2	6	Procesos Internos
I02-PRD-01	Avance preparación terreno	3	1	2	6	Procesos Internos
I03-PRD-01	Nivel de plagas	3	1	2	6	Procesos Internos
I01-PRD-02	Variación Costo	3	1	2	6	Financiera
I02-PRD-02	Cantidad sembrada	3	1	2	6	Procesos Internos
I03-PRD-02	Mortalidad al trasplante	3	1	2	6	Procesos Internos
I04-PRD-02	Variedades sembradas	3	1	2	6	Procesos Internos
I01-PRD-03	Cosecha por válvula	3	1	3	7	Procesos Internos
I02-PRD-03	Producto útil	3	1	2	6	Procesos Internos
I03-PRD-03	Tipo de productos	3	2	3	8	Procesos Internos
I04-PRD-03	Edad de cultivo	3	1	2	6	Procesos Internos
I05-PRD-03	Nivel de plagas	3	1	3	7	Procesos Internos
I01-COM-01	Crecimiento de clientes	3	1	2	6	Financiera
I02-COM-01	Cumplimiento de presupuesto de ventas	3	1	2	6	Financiera
I03-COM-01	Participación de Productos	3	1	2	6	Financiera
I04-COM-01	Participación Clientes	3	1	2	6	Financiera
I05-COM-01	Cumplimiento en entregas	3	3	2	8	Clientes
I06-COM-01	Crecimiento en ventas	3	2	3	8	Financiera
I07-COM-01	Devolución en ventas	3	3	3	9	Clientes
I08-COM-01	Variación precio de venta	3	3	2	8	Financiera
I09-COM-01	Satisfacción del cliente	3	3	2	8	Clientes
I10-COM-01	Ventas de productos nuevos	3	2	2	7	Financiera
I11-COM-01	Aceptación de los clientes por el nuevo producto	3	3	2	8	Clientes
I01-GAD-01	Tiempo de respuesta a la solicitud de compra del proveedor	2	1	2	5	Procesos Internos
I02-GAD-01	Calidad de adquisición bien o servicio	3	1	2	6	Procesos Internos
I03-GAD-01	Variación Precios	3	1	2	6	Financiera

CODIGO	INDICADORES	IMPACTO A LA ORGANIZACIÓN	SATISFACCION AL CLIENTE	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	TOTAL	PERSPECTIVA
I01-GFI-01	Tiempo promedio de pago a 30 días	2	1	2	5	Financiera
I02-GFI-01	Tiempo promedio de pago a 60 días	2	1	2	5	Financiera
I03-GFI-01	Cartera vencida	3	1	2	6	Financiera
I01-GFI-02	Cuentas por cobrar vencidas	3	1	2	6	Financiera
I02-GFI-02	Tiempo promedio de cobro a 15 días	3	1	2	6	Financiera
I03-GFI-02	Tiempo promedio de cobro a 30 días	3	1	2	6	Financiera
I01-GFI-03	Cumplimiento información mensual	3	1	2	6	Procesos Internos
I02-GFI-03	Valor de gastos sin respaldos	3	1	2	6	Financiera
I01-GFI-04	Cumplimiento del presupuesto	3	1	2	6	Financiera
I02-GFI-04	Liquidez	3	1	2	6	Financiera
I03-GFI-04	Rentabilidad	3	1	2	6	Financiera
I04-GFI-04	Pérdida – Ganancia	3	2	3	8	Financiera
I01-GTH-01	Personal promovido	2	1	2	5	Procesos Internos
I02-GTH-01	Efectividad en el proceso	2	1	2	5	Aprendizaje Organizacional
I03-GTH-01	Cantidad de días que se demora en contratar	2	1	2	5	Procesos Internos
I04-GTH-01	Personal nuevo con documentación legalizada	3	1	2	6	Procesos Internos
I01-GTH-02	Cumplimiento de capacitaciones	3	2	3	8	Aprendizaje Organizacional
I02-GTH-02	Satisfacción de la capacitación	2	1	2	5	Aprendizaje Organizacional
I01-GTH-03	Efectividad en las evaluaciones	2	1	2	5	Procesos Internos
I02-GTH-03	Evaluaciones por debajo de los estándares	2	1	2	5	Procesos Internos
I03-GTH-03	Clima Laboral	3	2	3	8	Aprendizaje Organizacional
I01-GTH-04	Rotación del personal	3	1	2	6	Procesos Internos
I02-GTH-04	Razones de desvinculación	2	1	2	5	Aprendizaje Organizacional
I01-GTH-05	Conocimiento del plan de prevención y acción	3	1	2	6	Aprendizaje Organizacional
I02-GTH-05	Cumplimiento del plan de prevención y acción	3	1	2	6	Procesos Internos
I03-GTH-05	Cantidad de incidentes	3	1	2	6	Procesos Internos

I04-GTH-05	Cantidad de accidentes	3	1	2	6	Procesos Internos
I01-PM	Avance físico	2	2	3	7	Procesos Internos
I02-PM	Control de costos	2	2	3	7	Procesos Internos
I02-PM	Control de costos	3	2	3	8	Procesos Internos

*Los indicadores pintados de gris son los que se usarán en el BSC.

ANEXO 18:
PLANES DE ACCIÓN

PLAN DE ACCIÓN # PA-01

Indicador: Satisfacción al cliente

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción y tendencias de productos

Responsable: Coordinador Administrativo

No	ACTIVIDADES	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS
1	Elaborar propuesta de formato de encuesta de Satisfacción al Cliente	2 días	Oficina	-Papelería
2	Reunión con el personal Administrativo para dar sugerencias en el formato	1 día	Oficina	- Proyector - Laptop
3	Diseño de nuevo formato con sugerencias	2 días	Oficina	-Papelería
4	Reunión para aprobación del borrador del formato	1 día	Oficina	- Proyector - Laptop
5	Elaboración final del diseño del formato de encuesta	2 días	Oficina	-Papelería
6	Capacitación con los responsables para el uso del nuevo formato de evaluación	1 día	Oficina	- Proyector - Laptop
7	Implementar la encuesta de Satisfacción del Cliente	2 días	Oficina	- Papelería -Teléfono
8	Recolección y tabulación de datos	2 días	Oficina	- Laptop

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

EMPRESA:
 NOMBRE:
 CARGO:
 TELEFONO:
 E-MAIL:

1. ¿Cómo fue la atención que brindó nuestro personal de ventas?

☐ Muy buena ☐ No muy buena
☐ Buena ☐ Mala

2. ¿Antes de su compra, ¿cuál sería el nivel de confianza en la calidad de nuestros productos?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Desconocía la Empresa

3. ¿Le entregaron sus productos a tiempo?

☐ Sí ☐ No

4. ¿El producto entregado estaba en buen estado?

☐ Sí ☐ En no muy buen estado
☐ En buen estado pero sucio ☐ En mal estado

5. ¿El producto que Usted recibió está conforme con lo solicitado?

☐ Sí ☐ No

6. ¿Cómo calificaría nuestro servicio de entrega?

☐ Muy buena ☐ No muy buena
☐ Buena ☐ Mala

7.- ¿Como se entero de nosotros?

☐ Recomendados ☐ Internet

8.- ¿Si pudiera mejorar en algo a nuestro producto o servicio, que nos recomendaría?

Gracias!!
 ☺-☺

PLAN DE ACCIÓN # PA-02

Indicador: Aceptación de clientes por el nuevo producto

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción y mejoras de los nuevos productos

Responsable: Coordinador Administrativo

No	ACTIVIDADES	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS
1	Elaborar propuesta de formato de encuesta de aceptación de clientes por el nuevo producto	2 días	Oficina	-Papelería
2	Reunión con el personal Administrativo para dar sugerencias en el formato	1 día	Oficina	- Proyector - Laptop
3	Diseño de nuevo formato con sugerencias	2 días	Oficina	-Papelería
4	Reunión para aprobación del borrador del formato	1 día	Oficina	- Proyector - Laptop
5	Elaboración final del diseño del formato de encuesta	2 días	Oficina	-Papelería
6	Capacitación con los responsables para el uso del nuevo formato de aceptación de clientes por el nuevo producto	1 día	Oficina	- Proyector - Laptop
7	Implementar la encuesta de aceptación de clientes por el nuevo producto	2 días	Oficina	- Papelería -Teléfono
8	Recolección y tabulación de datos	2 días	Oficina	- Laptop

ENCUESTA DE ACEPTACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS

EMPRESA: _____

CARGO: _____

SECTOR: _____

TELÉFONO: _____

NOMBRE: _____

PRODUCTO: _____

1.- ¿Cuál de los siguientes aspectos le pareció más relevante al momento de adquirir nuestro producto? Califique del 1 al 3, siendo el 1 el más relevante y 3 el menos relevante.

___ Precio ___ Disponibilidad de producto ___ Calidad del producto

2.- ¿Lo volvería a comprar?

___ Si ___ No ___ Tal vez

¿Por qué?: _____

3.- ¿En donde le gustaría poder encontrar nuestro producto?

___ Tienda barrió ___ Supermercados ___ Mercado ___ Venta directa

4.- ¿Que marca de producto o en donde consumía antes del nuestro? ¿Por qué?

Marca _____

Lugar _____

5.- ¿Si pudiera mejorar en algo nuestro nuevo producto o servicio, que nos recomendaría?

Agradecemos su colaboración!!

PLAN DE ACCIÓN # PA-03**Indicador:** Nivel de Plagas**Objetivo:** Conocer el grado de de afectación del cultivo y el tipo de afectación en cada válvula.**Responsable:** Coordinador Administrativo

No	ACTIVIDADES	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS
1	Elaborar propuesta de formato de Nivel de plagas	2 días	Oficina	-Papelería
2	Reunión con el personal Administrativo y de técnico de campo para dar sugerencias en el formato	1 día	Oficina	- Proyector - Laptop - Papelería
3	Diseño de nuevo formato con sugerencias	2 días	Oficina	-Papelería -Laptop
4	Reunión para aprobación del borrador del formato	1 día	Oficina	- Proyector - Laptop
5	Elaboración final del diseño de Nivel de plagas	1 días	Oficina	-Papelería
6	Capacitación con los responsables para el uso del nuevo formato de Nivel de plagas	1 día	Oficina Campo	- Proyector - Laptop
7	Implementar el registro de nivel de plagas por válvula.	2 días	Campo	- Papelería
8	Recolección y tabulación de datos	7 días	Campo Oficina	- Papelería - Laptop

REPAGRIMAN CIA. LTDA.
REGISTRO DE NIVEL DE PLAGAS Y % DE COSECHA

VALVULA : _____
TOTAL CAMAS : _____
TOTAL UNIDADES: _____

FECHA SIEMBRA : _____
FECHA COSECHA: _____
INVERNADERO : _____

FECHA	CANTIDADES						PLAGAS	
	SUPERMAXI	AKI	CLIENTE 1	CLIENTE 2	CLEINTE 3	HIJUELOS	NOMBRE	%
TOTALES								

*Este formato de aplicara para el plan de acción PA-03 y PA-04.

PLAN DE ACCIÓN # PA-04

Indicador: % de cosecha por válvula

Objetivo: Conocer el porcentaje promedio de cada tipo de producto aprovechado y vendido de cada válvula.

Responsable: Coordinador Administrativo

No	ACTIVIDADES	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS
1	Elaborar propuesta de formato de registro % cosecha por válvula	2 días	Oficina	-Papelería
2	Reunión con el personal Administrativo y de técnico de campo para dar sugerencias en el formato	1 día	Oficina	- Proyector - Laptop - Papelería
3	Diseño de nuevo formato con sugerencias	2 días	Oficina	-Papelería -Laptop
4	Reunión para aprobación del borrador del formato	1 día	Oficina	- Proyector - Laptop
5	Elaboración final del diseño de % cosecha por válvula.	1 días	Oficina	-Papelería
6	Capacitación con los responsables para el uso del nuevo formato de % cosecha por válvula.	1 día	Oficina Campo	- Proyector - Laptop
7	Implementar el registro % cosecha por válvula.	2 días	Campo	- Papelería
8	Recolección y tabulación de datos	7 días	Campo Oficina	- Papelería - Laptop

PLAN DE ACCIÓN # PA-05**Indicador:** % Satisfacción de Clima Laboral**Objetivo:** Determinar el nivel de satisfacción de clima laboral**Responsable:** Coordinador Administrativo

No	ACTIVIDADES	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS
1	Elaborar propuesta de formato de encuesta de clima laboral	2 días	Oficina	-Papelería
2	Reunión con el personal responsable para dar sugerencias en el formato	1 día	Oficina	- Proyector - Laptop
3	Diseño de nuevo formato con sugerencias	2 días	Oficina	-Papelería
4	Reunión para aprobación del borrador del formato	1 día	Oficina	- Proyector - Laptop
5	Elaboración final del diseño del formato de encuesta de clima laboral	2 días	Oficina	-Papelería
6	Capacitación con los responsables para el uso del nuevo formato de clima laboral	1 día	Oficina	- Proyector - Laptop
7	Implementar la encuesta de clima laboral	2 días	Oficina/ campo	- Papelería
8	Recolección y tabulación de datos	2 días	Oficina	- Laptop



- 1 Mi trabajo me da sentido de logro personal
- 2 La gente con la que trabajo está comprometida en la satisfacción del cliente
- 3 Creo que puedo confiar en
 - a La gerencia
 - b Mi jefe inmediato
 - c La gente de mi área
- 4 Para hacer bien mi trabajo tengo toda la información
- 5 Mi jefe reconoce cuando hago un buen trabajo
- 6 La moral de mi área siempre es alta
- 7 Mi trabajo me ofrece pocas oportunidades de utilizar mis habilidades
- 8 Tengo los recursos/las herramientas para hacer bien mi trabajo
- 9 La estructura de la empresa me parece lógica
- 10 Las condiciones físicas donde trabajo son satisfactorias
 - a Limpieza
 - b Espacio
 - c Luminosidad
 - d Seguridad

11	Creo que tengo oportunidades de desarrollo en ésta área	<input type="text"/>
12	Entiendo como se evalúa la calidad de mi área	<input type="text"/>
13	Mi jefe inmediato confía en las personas de mi nivel	<input type="text"/>
14	Las personas con las que trabajo se ayudan entre sí, aún fuera de sus actividades normales	<input type="text"/>
15	En mi opinión la Institución reconoce la contribución y esfuerzo de mi área	<input type="text"/>
16	Nuestra empresa está bien considerada por los clientes	<input type="text"/>
17	Conozco bien las actividades del puesto que ocupo	<input type="text"/>
18	Conozco todos los pasos de los procesos de mi área	<input type="text"/>
19	Creo que podría atender otras responsabilidades	<input type="text"/>
20	En que medida está satisfecho con los siguientes aspectos de su trabajo actual	
	a Ser tratado con justicia y respeto	<input type="text"/>
	b Reconocimiento del desempeño	<input type="text"/>
	c Oportunidad para su desarrollo	<input type="text"/>
	d Capacitación recibida	<input type="text"/>
	e Estabilidad Laboral	<input type="text"/>
21	Por favor evalúe a su empresa en relación con otras empresas similares respecto a:	
	a La calidad de los productos	<input type="text"/>
	b La imagen de la empresa	<input type="text"/>
	c Su tecnología	<input type="text"/>
	d Atención y velocidad de respuesta a los servicios de los clientes que lo demandan	<input type="text"/>
b) Del siguiente cuestionamiento, se pide que califique del 1 al 4 a los siguientes valores.		
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 1 Sin opinión 2 Empeorará 3 Se mantendrá 4 Mejorará </div>		
22	Mirando hacia el futuro, dentro del próximo año creo que nuestra empresa	<input type="text"/>
c) Del siguiente cuestionamiento, se pide que califique del 1 al 3 a los siguientes valores.		
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 1 No 2 Talvés 3 Si </div>		
23	Creo que la empresa tomará medidas acerca de los problemas identificados mediante esta encuesta	<input type="text"/>

c) Del siguiente cuestionamiento, se pide que califique del 1 al 3 a los siguientes valores.

- 1 No
- 2 Talvés
- 3 Si

23 Creo que la empresa tomará medidas acerca de los problemas identificados mediante esta encuesta

d) A continuación se alistarán una serie de cuestionamientos, se le pide calique del 1 al 5 de acuerdo a los siguientes valores

- 1 Sin opinión
- 2 Mala
- 3 Normal
- 4 Buena
- 5 Muy Buena

24 Por favor ¿Cómo evaluaría la actuación de la empresa en los siguientes puntos?

- a Programas y procedimientos de mejora de la calidad
- b Facilitar los equipos y recursos necesarios para mejorar la calidad
- c Inventir en capacitación para conseguir mejorar la calidad
- d Utilizar las opiniones de los empleados para mejorar la calidad
- e Otorgar el reconocimiento a quienes alcancen o superen sus objetivos de calidad

e) Del siguiente cuestionamiento, se pide que califique del 1 al 5 a los siguientes valores.

- 1 Mas de cinco
- 2 Cuatro veces
- 3 Tres veces
- 4 Dos veces
- 5 Nunca

25 En el último año cuantas veces ha pensado en cambiar de empleo

e) En su opinión, ¿cuales son los aspectos que la empresa debería mejorar?

GRACIAS POR SU AYUDA

PLAN DE ACCIÓN # PA-06

Indicador: % Cumplimiento de capacitaciones

Objetivo: Conocer y controlar el avance, cumplimiento de las capacitaciones planificadas

Responsable: Coordinador Administrativo

No	ACTIVIDADES	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS
1	Elaborar el plan de capacitaciones	3 días	Oficina	-Laptop
2	Presentar el plan de capacitaciones a los responsables para su aprobación	1 día	Oficina	- Proyector - Laptop
3	Reunión para aprobación del plan de capacitación	1 días	Oficina	- Proyector - Laptop
4	Difusión del plan de capacitación	2 día	Oficina	- Proyector - Laptop
5	Seguimiento del plan capacitación	10 días	Oficina	- Proyector - Laptop
6	Recolección y tabulación de datos	10 día	Oficina	- Proyector - Laptop

FORMATO INFORME DEL PROCESO

MACROPROCESO:
PROCESO:

RESPONSABLE DEL PROCESO:
PERÍODO:

AVANCES:

ACTIVIDAD PLANIFICADA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31

OBSERVACIONES:

INDICADORES DEL PROCESO

INDICADOR	FRECUENCIA	FORMA DE CÁLCULO	CÁLCULO	RESPUESTA

FIRMA DEL RESPONSABLE

FECHA DE ELABORACIÓN: